DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021
RAPPORT FINANCIER ANNUEL

VEOLIA

SOMMAIRE

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT 2

PROFIL 4

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 13

1.1 Histoire et présentation générale 14
1.2 Stratégie RFA 17
1.3 Métiers RFA 23
1.4 Recherche et Innovation 38
1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA 42
1.6 Réglementation environnementale 57

2 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA 67

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne 69
2.2 Facteurs de risques 77

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 105

3.1 Composition du conseil d'administration 106
3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 119
3.3 Direction générale et comité exécutif 137
3.4 Rémunération et avantages 139
3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital 188
3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 191

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE RFA 195

4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale 198
4.2 Performance environnementale 207
4.3 Performance sociétale 245
4.4 Performance sociale 264
4.5 Taxonomie 291
4.6 Éthique et conformité 298
4.7 Plan de vigilance 309
4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière 310
4.9 Méthodologie 314
4.10 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 316

5 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA 323

5.1 Rapprochement avec Suez 324
5.2 Faits marquants de la période 326
5.3 Informations comptables et financières 331
5.4 Financement 341
5.5 Autres éléments 346
5.6 Annexes 349

6 ÉTATS FINANCIERS 353

6.1 Comptes consolidés RFA 354
Notes annexes aux comptes consolidés 362
6.2 Comptes sociaux RFA 468
Notes annexes aux comptes sociaux 476
6.3 Information financière *pro forma* non auditée 514

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 533

7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA 534
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA 546
7.3 Politique de distribution des dividendes 548

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 551

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement 552
8.2 Procédures judiciaires et arbitrages 557
8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA 559
8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles *(Business Units)* de l'organisation géographique 559
8.5 Documents accessibles au public 560
8.6 Contrôleurs légaux des comptes 560
8.7 Informations financières incorporées par référence 561
8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA 562
8.9 Tables de concordance 563
8.10 Annexes 570

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2021

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 21 avril 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2021 qui a été établie au format ESEF *(European Single Electronic Format)* et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

UNE BONNE PERFORMANCE NE PEUT ÊTRE QU'UNE PERFORMANCE PLURIELLE, C'EST-À-DIRE BÉNÉFIQUE À TOUTES SES PARTIES PRENANTES ET ÉQUILIBRÉE DANS SES DIFFÉRENTES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, ÉCONOMIQUES ET SOCIALES.

Antoine Frérot
Président-directeur général

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT

Président-directeur général

Notre monde vit une période historique, car une immense transformation écologique est en cours. Elle a pour objectif de réduire les excès dont l'homme est à la fois le responsable et la victime. Excès de prélèvements dans la nature, d'où la rareté ; excès de rejets dans l'environnement, d'où la pollution. Étant donné l'ampleur des défis environnementaux auxquels l'humanité est confrontée, les demi-mesures ne suffisent plus ; il faut aller vers une conversion profonde et rapide de nos modèles économiques. L'heure n'est donc plus à la transition, mais à celle d'une ambition plus haute, plus exigeante, plus pressante : celle de la transformation écologique. Pour que cette transformation devienne partout réalité, de nouvelles technologies, de nouveaux modèles économiques, de nouvelles ressources sont à inventer, et Veolia s'y emploie ardemment.

Mais pour notre Groupe, cette période est historique pour une autre raison : la création, grâce au rapprochement avec Suez, d'un outil industriel, qui va structurer notre entreprise – mais aussi la profession – pendant plusieurs décennies. L'ensemble de 230 000 collaborateurs que nous formons désormais réunit, avec des moyens d'action démultipliés, la plus belle base de savoir-faire au monde, dans un des secteurs d'activité les plus importants du XXIe siècle : celui de la transformation écologique.

Ce rapprochement marque une étape majeure dans la vie de notre entreprise. Une entreprise née en France il y a plus de 160 ans, pour apporter de l'eau saine aux populations urbaines, et les protéger des épidémies d'origine hydrique qui ravageaient alors les villes. Une entreprise dont, rapidement, le champ d'intervention s'est étendu à d'autres activités, d'autres clientèles, d'autres pays. Une entreprise historiquement française, naturellement européenne, à vocation mondiale.

Fidèle à cette vocation, notre Groupe a poursuivi, en 2021, son développement sur tous les continents et a affermi son leadership. Ce fut une année de croissance soutenue, au cours de laquelle il a effacé la crise de 2020 et dépassé ses performances de 2019, alors même que 2019 était déjà une année record. En 2021, notre Groupe a renforcé ses positions sur les marchés les plus porteurs, grâce à des offres qui incorporent toujours plus de valeur ajoutée, et qui, pour cette raison, séduisent de nombreux clients : dans les réseaux de chaleur à Tachkent en Ouzbékistan ; dans l'eau potable à Miyagi au Japon ; dans l'alimentation en eau et l'assainissement à Riyad en Arabie Saoudite…

UNE ENTREPRISE HISTORIQUEMENT FRANÇAISE, NATURELLEMENT EUROPÉENNE, À VOCATION MONDIALE.

En 2022 et 2023, notre entreprise continuera de suivre son programme stratégique Impact 2023, en déclinant ses trois axes fondamentaux. D'abord, en développant les activités pour lesquelles nos expertises sont les plus différenciantes, les plus porteuses et les plus bénéfiques pour la planète, telles que la gestion des déchets dangereux, le recyclage des plastiques, la valorisation matière des déchets organiques, l'efficacité énergétique des bâtiments… Ensuite, en réinventant nos métiers traditionnels que sont l'eau municipale, le traitement des déchets banals et la gestion des réseaux de chaleur ou de froid, qui créent encore beaucoup de valeur pour nos parties prenantes. Enfin, en imaginant des solutions innovantes pour répondre aux besoins de demain, par exemple dans l'économie circulaire des batteries des véhicules électriques, dans la vitrification des déchets radioactifs, dans la qualité de l'air intérieur, dans la capture du carbone résiduel…

Face aux tragédies de l'environnement qui témoignent de la puissance de l'homme et de son impuissance, face aux émissions de CO_2 – le grand polluant du XXIe siècle – face aux appels insistants pour une économie plus verte, plus sobre, plus solidaire, Veolia multiplie les réalisations, qui aident ses clients, et plus généralement l'ensemble de ses parties prenantes, à réussir leur propre transformation écologique.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le nouveau système de performance que nous avons déployé. Pour notre entreprise, une bonne performance ne peut être qu'une performance plurielle, c'est-à-dire bénéfique à toutes ses parties prenantes et équilibrée dans ses différentes dimensions environnementales, économiques et sociales. Ce système de performance plurielle modifie en profondeur la façon dont Veolia dirige ses activités et évalue son impact.

Un impact qu'accroîtra fortement le rapprochement avec Suez ! En additionnant les forces de nos deux groupes, nous pourrons mieux servir nos clients qui ont besoin d'un partenaire ayant une taille et un registre de compétences suffisants pour travailler sur toutes les composantes de leur impact environnemental. Cette opération positionne notre entreprise comme le partenaire privilégié des villes et des industriels sur tous les enjeux de leur transformation écologique. Elle ouvre donc un nouveau et prometteur chapitre de l'histoire de Veolia. Au cours des dernières années, notre Groupe a accompli de grandes choses ; avec ce rapprochement, il en accomplira de plus grandes encore !

NOS MÉTIERS

EAU

Veolia maîtrise le traitement et le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel. Le Groupe innove pour préserver la ressource et favoriser le recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels.

3 367 usines
de production d'eau potable gérées

79 millions de personnes
desservies en eau potable

2 750 usines de traitement
des eaux usées opérées

61 millions d'habitants
raccordés en assainissement

DÉCHETS

Veolia est le spécialiste de la gestion des déchets, qu'ils soient liquides ou solides, banals ou spéciaux. Les expertises du Groupe couvrent l'ensemble de leur cycle de vie, de la collecte au recyclage, jusqu'à leur valorisation finale sous forme de matière ou d'énergie.

40 millions
d'habitants desservis
en collecte pour le compte
des collectivités locales

48 millions
de tonnes de déchets traités

435 861 entreprises
clientes

691 unités
de traitement exploitées

ÉNERGIE

Expert des services énergétiques, Veolia accompagne la croissance économique de ses clients municipaux et industriels, tout en réduisant leur empreinte écologique. Efficacité énergétique, gestion performante des réseaux de chaleur et de froid, production d'énergies vertes, autant de savoir-faire uniques pour un monde plus durable.

48 millions
de MWh produits

46 058 installations
thermiques gérées

583 réseaux
de chaleur et de froid opérés

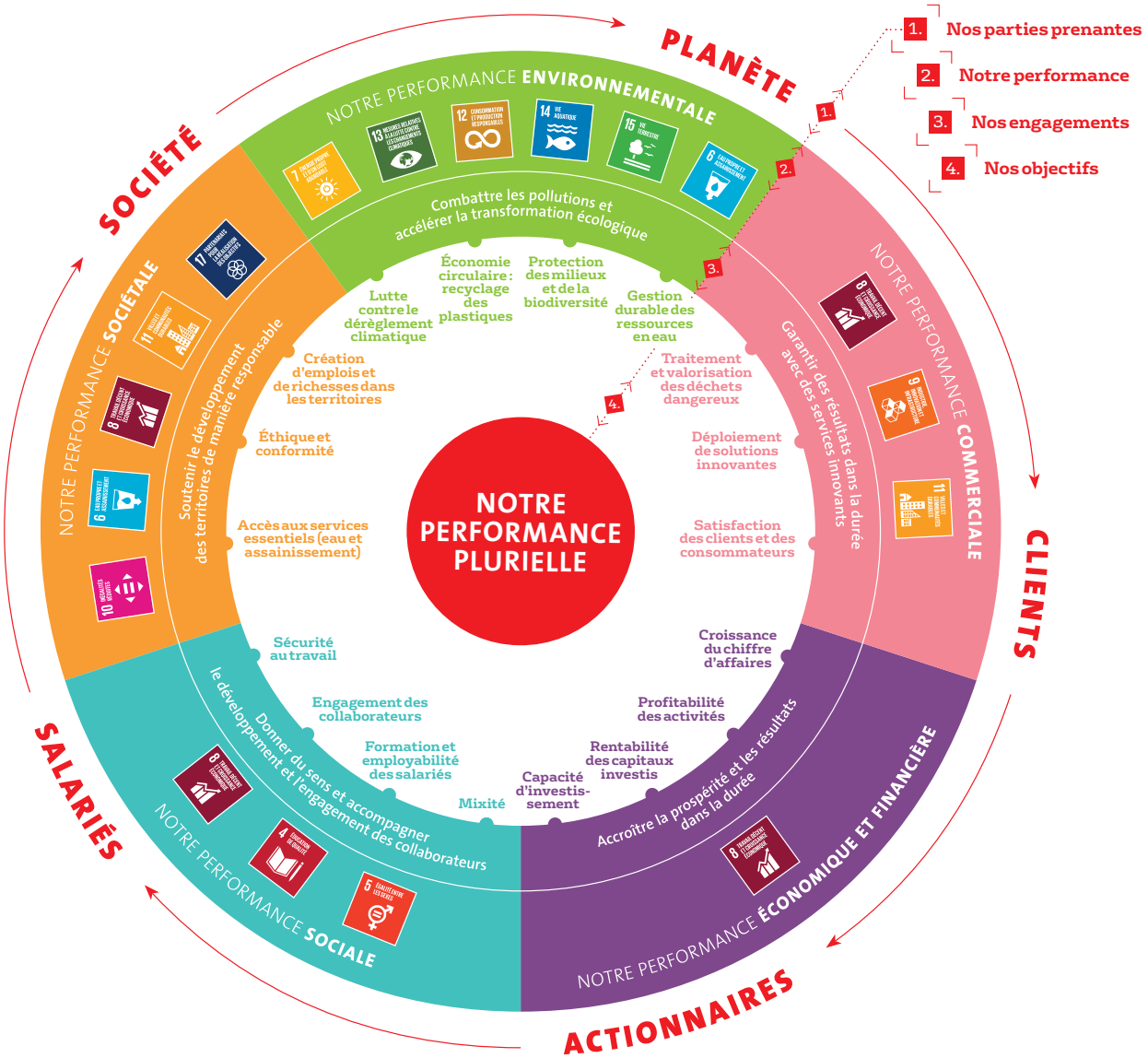
2 211 sites
industriels desservis

Solutions pour les municipalités et les industries

- Gestion de la qualité de l'air
- Collecte des déchets
- Villes connectées intelligentes
- Services énergétiques pour les bâtiments
- Audit, conseil, ingénierie et construction
- Services de relations client
- Assainissement des équipements et traitement des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoiement urbain
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Micro-réseaux d'énergie
- Réhabilitation des sols
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Industries connectées intelligentes
- Production énergétique
- Traitement des effluents industriels
- Dessalement
- Distribution d'eau potable
- Production d'eau potable
- Gestion des fins de cycles des équipements complexes
- Collecte des eaux usées
- Traitement des biodéchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Valorisation énergétique des déchets
- Eau de process industriel
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Centre de transfert des déchets
- Nettoyage industriel et maintenance

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR **NOS PARTIES PRENANTES**



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur **13** d'entre eux.

LA PERFORMANCE PLURIELLE RFA

En lien avec sa raison d'être, Veolia s'engage dans le cadre du programme Impact 2023 sur une performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. 18 objectifs de progrès à horizon 2023 ont ainsi été définis. Les indicateurs de progrès associés sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants. Ils entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD [1]	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	Croissance du CA	8	• Croissance annuelle du chiffre d'affaires	27,2 Mds€	26,0 Mds€	**28,5 Mds€**	Cible annuelle
		Profitabilité des activités	8	• Résultat net courant part du Groupe	760 M€	415 M€	**896 M€**	1 Md€
		Rentabilité des capitaux investis	8	• ROCE après impôts (avec IFRS 16)	8,4 %	6,4 %	**8,2 %**	Cible annuelle
		Capacité d'investissement	8	• Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	942 M€	**1 720 M€**	Cible annuelle
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs	8	• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	**87 %**	≥ 80 %
		Sécurité au travail	8	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,6	**6,65 (√)**	5
		Formation et employabilité des salariés	4	• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18 h	17 h	**21 h (√)**	23 h
		Mixité	5	• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe	Non applicable	28,3 %	**30,4 %**	50 %
Performance commerciale	Garantir des résultats dans la durée avec des services innovants	Satisfaction des clients et des consommateurs	8	• Taux de satisfaction client *via* la méthodologie du *Net Promoter Score*	Non applicable	NPS = 41 avec 57 % du CA couvert	**43 avec 72 % du CA couvert**	NPS > 30 avec 75 % du CA couvert
		Développement de solutions innovantes		• Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Non applicable	2	**6**	12
		Traitement et valorisation des déchets dangereux		• CA consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	2,56 Mds€	2,53 Mds€	**3,06 Mds€**	> 4 Mds€
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Lutte contre le dérèglement climatique	13	• **Réduction des émissions de GES** : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	Non applicable	8,1 % des investissements totaux à réaliser	**17 % des investissements totaux à réaliser**	30 % des investissements totaux à réaliser [2]
				• **Émissions évitées** : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	12,1 Mt CO_2 eq	12,5 Mt CO_2 eq	**11,4 Mt CO2 eq**	15 Mt CO_2 eq
		Économie circulaire : recyclage des plastiques	12, 13	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	350 kt	391 kt	**476 kt [5]**	610 kt
		Protection des milieux et de la biodiversité	14, 15	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [3]	Non applicable	1,7 %	**30,0 %**	75 %
		Gestion durable de la ressource en eau	6	• Rendement des réseaux d'eau potable [4] (Volumes d'eau potable consommée/ Volumes d'eau potable produite)	72,5 %	73,4 %	**75,6 % (√)**	> 75 %

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD [1]	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Création d'emplois et de richesses dans les territoires	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	• Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	• 1 105 388 emplois soutenus • 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays	• **1 033 623 emplois soutenus** • **49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays**	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
		Éthique et conformité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• % de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	92 % du Top 5 000	83 % tous répondants	**84 % tous répondants**	≥ 80 % tous répondants
		Accès aux services essentiels (eau et assainissement)	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,71 Mhab	6,12 Mhab (+7 %)	**6, 71 Mhab (+17,5 %)**	+12 % à périmètre constant

(1) Objectif de développement durable de l'ONU.
(2) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,274 Md€.
(3) Données pro forma *2019-2021.*
(4) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.
(5) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.

Performance économique et financière

- Les quatre indicateurs financiers traduisent une forte croissance de l'activité et une performance opérationnelle et financière solide. Le Groupe a dépassé son niveau d'activité de 2020 et de 2019, avec une profitabilité et une rentabilité robuste. Les différents indicateurs financiers sont commentés en détail au chapitre 5.

Performance sociale

- **Engagement des collaborateurs :** en 2021, le taux d'engagement des collaborateurs reste stable à un excellent niveau de 87 %, avec un taux de participation à l'enquête en hausse de 5 points à 75 %, et sur périmètre géographique élargi. Ces excellents résultats témoignent d'une forte adhésion et d'un bon niveau de confiance des collaborateurs du Groupe dans la mise en œuvre de son plan stratégique (*cf.* section 4.4.4.3 *infra*).
- **Sécurité au travail :** le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance. En 2021, le taux de fréquence des accidents avec arrêt reste stable par rapport à 2020 (Tf = 6,65), dans un contexte d'augmentation à travers le monde. La cible d'un taux de 5 en 2023 est maintenue (*cf.* section 4.4.3 *infra*).
- **Formation et employabilité des salariés :** Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse notamment pour accompagner la stratégie du Groupe et faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique (*cf.* section 4.4.4 *infra*). Le résultat 2021 témoigne d'une très bonne dynamique avec un nombre d'heures moyen par salarié de 21 heures, soit 4 heures de plus que 2020. Ce résultat confirme l'augmentation du *e-learning* mais aussi des formations longues pour répondre à l'évolution des métiers ainsi que des activités de Veolia. La cible 2023 de 23 heures de formation/salarié reste l'objectif.
- **Mixité :** les actions engagées pour promouvoir la mixité et faire progresser la féminisation des cadres du Groupe (processus de recrutement, politique jeunes talents, plan de succession du Groupe président, programmes de développement spécifiques, etc.) se poursuivent. En 2021, la proportion de femmes nommées dans le Groupe président (Top 500) progresse (30,4 % sur la période 2020-2021), mais la cible de 50 % sur la période 2020-2023 reste particulièrement ambitieuse (*cf.* section 4.4.5.3 *infra*).

Performance environnementale

- **Lutte contre le dérèglement climatique.** Cet objectif comporte deux volets :
  - **réduction des émissions de GES :** l'objectif de sortie du charbon en Europe à horizon 2030 est bien engagé et devrait s'accélérer (*cf.* section 4.2.3.2.1). Les investissements 2021 portent sur des installations en Allemagne, Pologne et République tchèque,
  - **émissions évitées :** à fin 2021, les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de cogénération chaleur et électricité, ou de production d'énergie renouvelable continuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre des clients du Groupe. (*cf.* section 4.2.3.3.2 *infra*).
- **Économie circulaire : recyclage des plastiques**. Avec 476 kt de plastique recyclé en 2021, Veolia est en ligne avec la trajectoire prévue. L'atteinte des objectifs en 2023 repose sur la mise en œuvre des investissements programmés (*cf.* section 4.2.2.2 *infra*).
- **Protection des milieux et de la biodiversité :** en 2019, le Groupe a recensé ses sites sensibles au regard de la protection des milieux et de la biodiversité. Une forte mobilisation des *BUs* a permis d'accélérer la progression des plans d'actions sur ces sites pour atteindre 30 % en 2021 par rapport à 1,7 % en 2020. L'atteinte de l'objectif de 75 % en 2023 nécessite la mobilisation des zones géographiques retardées par les contraintes liées à la crise sanitaire (*cf.* section 4.2.4.3.1 *infra*).
- **Gestion durable de la ressource en eau :** la cible de rendement des réseaux d'eau potable de 75 % à 2023 est atteinte dès 2021 (*cf.* section 4.2.5.2 *infra*). Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) permettront de conforter le maintien, voire l'amélioration, du taux de rendement d'ici la fin du plan stratégique.

Performance commerciale

- **Satisfaction des clients et des consommateurs :** Les résultats de la campagne 2021 témoignent d'une très bonne dynamique, tant au niveau du déploiement du NPS, avec 72 % du CA Groupe couvert, que du score lui-même, qui demeure à un bon niveau par rapport aux entreprises opérant dans des secteurs comparables.

- **Développement de solutions innovantes :** cet indicateur vise à mesurer notre capacité à diffuser de manière structurée les innovations prioritaires. En 2021, 6 innovations ont été comptabilisées dans au moins six contrats signés par le Groupe :
  - dans la thématique « Santé et nouveaux polluants » :
    - VIGIE COVID-19 – système/indicateur d'alerte précoce de la présence de traces du SARS-CoV-2 et de ses variants dans les eaux usées, reflet indirect de la circulation du virus dans la population,
    - la Qualité de l'Air Intérieur ;
  - dans les « Nouvelles offres digitales » :
    - Aquavista/Hubgrade – plateforme digitale permettant une optimisation du cycle complet de l'eau,
    - Swarm – solution de surveillance de la qualité de l'eau ;
  - dans la thématique « Adaptation au changement climatique », le monitoring automatisé de la biodiversité « VERBATIM » – évaluation de la santé des écosystèmes ;
  - dans la thématique « Nouvelles boucles matières », Plastiques Recyclés de haute qualité – production de plastique recyclé de grade spécifique (L'Oréal, Reckitt, Danone…) ;
- **Traitement et valorisation des déchets dangereux :** le Groupe a pour la première fois de son histoire franchi en 2021 la barre des 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur le segment des déchets liquides et dangereux. La croissance devrait se poursuivre, portée par des projets d'acquisition. Par ailleurs, le développement des capacités de recyclage des batteries électriques se poursuit.

Performance sociétale

- **Création d'emplois et de richesses dans les territoires :** l'étude réalisée en 2021 porte sur l'exercice 2020, et reflète par conséquent l'impact de cette année marquée par la crise Covid sur les activités du Groupe. Cette année, le périmètre de l'étude s'est élargi à 52 pays (*cf.* section 4.3.2.3.1 *infra*).
- **Éthique et conformité :** en 2021, 84 % des répondants à l'enquête d'engagement ont répondu positivement à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont-elles appliquées dans mon entité ? ». Ce score en légère augmentation par rapport à 2020 est d'autant plus solide que le nombre de collaborateurs interrogés a augmenté, ainsi que leur taux de réponse (*cf.* section 4.6.3.3.5 *infra*).
- **Accès aux services essentiels (eau et assainissement) :** cet indicateur mesure le nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services en 2021, qu'il s'agisse de solutions physiques ou contractuelles (*cf.* section 4.3.3 *infra*). La cible inscrite dans le plan stratégique 2023 est dépassée dès 2021 (+17,5 %), portée notamment par l'inscription systématique de ces dispositifs dans les offres de Veolia Eau France, ou l'élargissement de la couverture par le réseau des quartiers jusqu'alors non desservis en Inde.

Notation extra-financière 2021

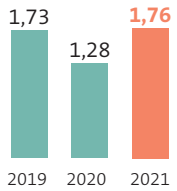
	2021
DJSI	Inclusion dans les indices World et Europe
FTSE4Good	Inclusion dans l'indice
S&P Global *(Sustainability Yearbook)*	Bronze
ISS-ESG	B
Moody's ESG solutions (anciennement Vigeo Eiris)	71 (1)
CDP Climate change	B
CDP Water security	A-
Ecovadis	68/100 - 95e percentile

(1) Depuis décembre 2021.

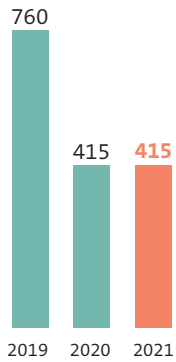
INFORMATIONS FINANCIÈRES ET BOURSIÈRES (1)

EBITDA (en Mds €) (2)

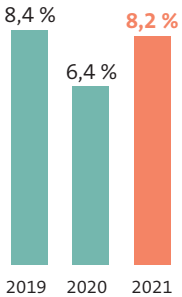
EBIT Courant (en Mds €) (3)



Résultat net courant part du Groupe (en M €) (3)



ROCE après impôt (3)



(1) Cf. chapitre 5, section 5.6.3. Définitions infra. *(2) Y compris impacts IFRIC 12 et IFRS 16.*
(3) Données 2019 et 2020 retraitées – Cf. *section 5.6.1* infra *pour plus de détails sur le retraitement.*

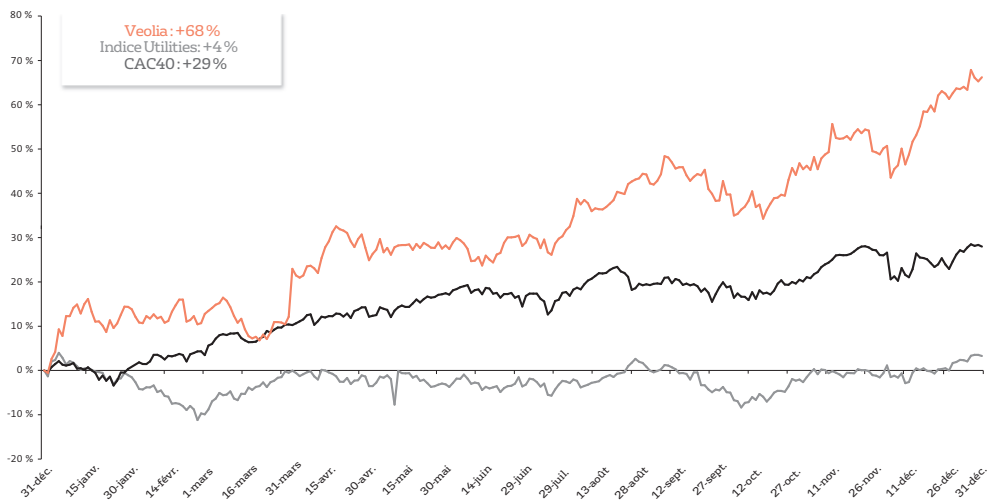
Informations financières sélectionnées RFA

Données en normes IFRS

(en millions d'euros)	31/12/2020 retraité(*)	31/12/2021
Chiffre d'affaires	26 009,9	28 508,1
EBITDA	3 640,8	4 233,8
EBIT Courant	1 242,0	1 765,7
Résultat net courant part du Groupe	381,8	895,8
Capacité d'autofinancement	2 892,8	3 213,2
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence (1)	919,5	1 317,5
Résultat net part du Groupe	88,8	404,3
Dividendes versés (2)	277,1	397,0
Dividende par action versé au titre de l'exercice (3)	0,70	1,00
Total actif	45 363,9	53 077,3
Endettement financier net (4)	13 217	9 532,2
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels) (5)	-2 387	-2 528
Free cash-flow net (6)	507	1 340,5

(1) Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence n'inclut pas les plus ou moins-values de cessions financières comptabilisées en résultat financier.
(2) Dividendes versés par la société mère.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 15 juin 2022.
(4) L'endettement financier net représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS 16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.
(5) Investissements industriels bruts (hors activités non poursuivies).
(6) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. *à la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts payés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.*
(*) Cf. section 5.6.1 infra *pour plus de détails sur le retraitement.*

Performance boursière 2021



Dividende par action

1,00 €
2021 (1)

—

0,70 €
2020

—

0,50 €
2019

(1) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

GOUVERNANCE

Composition du conseil d'administration [1]

62 ans	55,5% [2]	77,7% [3]	7,54 ans	98%	2
Âge moyen	de femmes administrateurs	Taux d'indépendance	Durée moyenne des mandats	Taux d'assiduité	Nationalités étrangères

Antoine Frérot
Président-Directeur général

11 Administrateurs

7 Administrateurs indépendants

Maryse Aulagnon
Administratrice référente

Pierre-André de Chalendar

Isabelle Courville

Clara Gaymard

Marion Guillou

Nathalie Rachou

Guillaume Texier

2 Administrateurs représentant les salariés

Franck Le Roux

Pavel Pásă

1 Administrateur non indépendant

Louis Schweitzer
Vice Président

* Président/Présidente

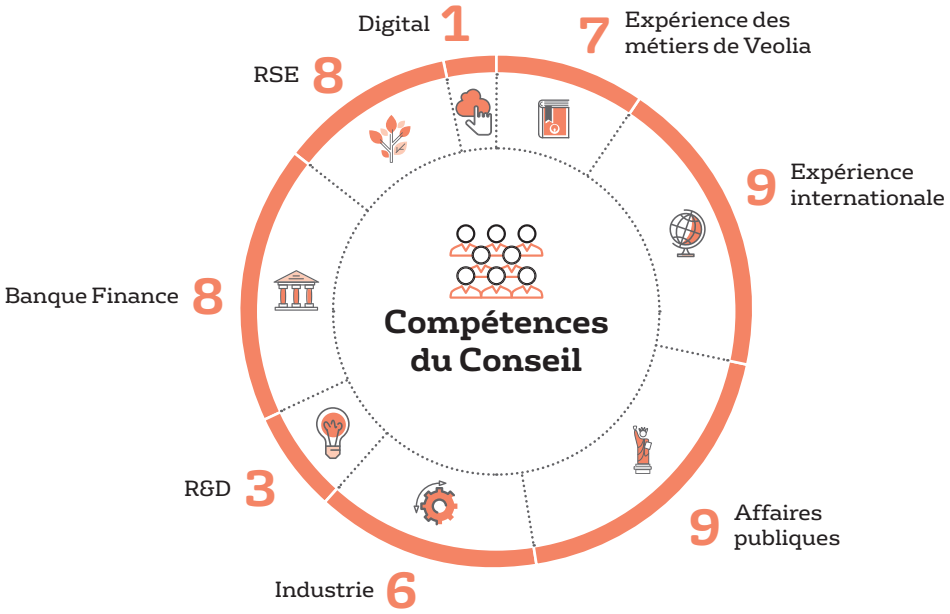
Les comités du Conseil [1]

Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, innovation et développement durable	Raison d'être [4]
4 membres	4 membres	4 membres	5 membres	6 membres
100 % d'indépendance	75 % d'indépendance	66,6 % d'indépendance	100 % d'indépendance	80 % d'indépendance
100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	

(1) Composition à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27 et L. 22-10-7 du Code de commerce.
(3) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.
(4) Le comité ad hoc *dédié à la raison d'être a été créé en 2021.*

Cartographie des compétences [1]

Nombre d'administrateurs possédant l'expertise



Composition du comité exécutif [1]

Antoine Frérot, *président-directeur général*

Estelle Brachlianoff, *directrice générale adjointe en charge des opérations*

Isabelle Calvez, *directrice des ressources humaines*

Sébastien Daziano [2]**,** *directeur de la stratégie et de l'innovation*

Gavin Graveson, *directeur de la zone Europe du Nord*

Philippe Guitard, *directeur de la zone Europe centrale et orientale*

Éric Haza, *directeur des affaires juridiques*

Azad Kibarian, *directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient*

Claude Laruelle, *directeur général adjoint en charge des finances*

Helman le Pas de Sécheval, *secrétaire général*

Christophe Maquet, *directeur de la zone Asie*

Jean-François Nogrette, *directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe*

Laurent Obadia, *directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président*

Angel Simon, *directeur de la zone Ibérie et Amérique latine*

Frédéric Van Heems *directeur de la zone Amérique du Nord*

(1) À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

(2) Sous réserve de l'obtention de la dérogation demandée à l'autorité de concurrence britannique.

CHIFFRES CLÉS

28 508

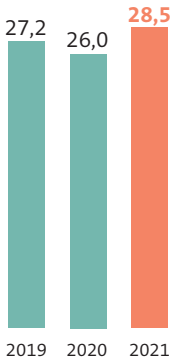
Chiffre d'affaires en M€

Répartition de la clientèle du Groupe

48 %
industriels

52 %
collectivités publiques

Évolution du chiffre d'affaires (en Mds €)



Chiffre d'affaires par métier

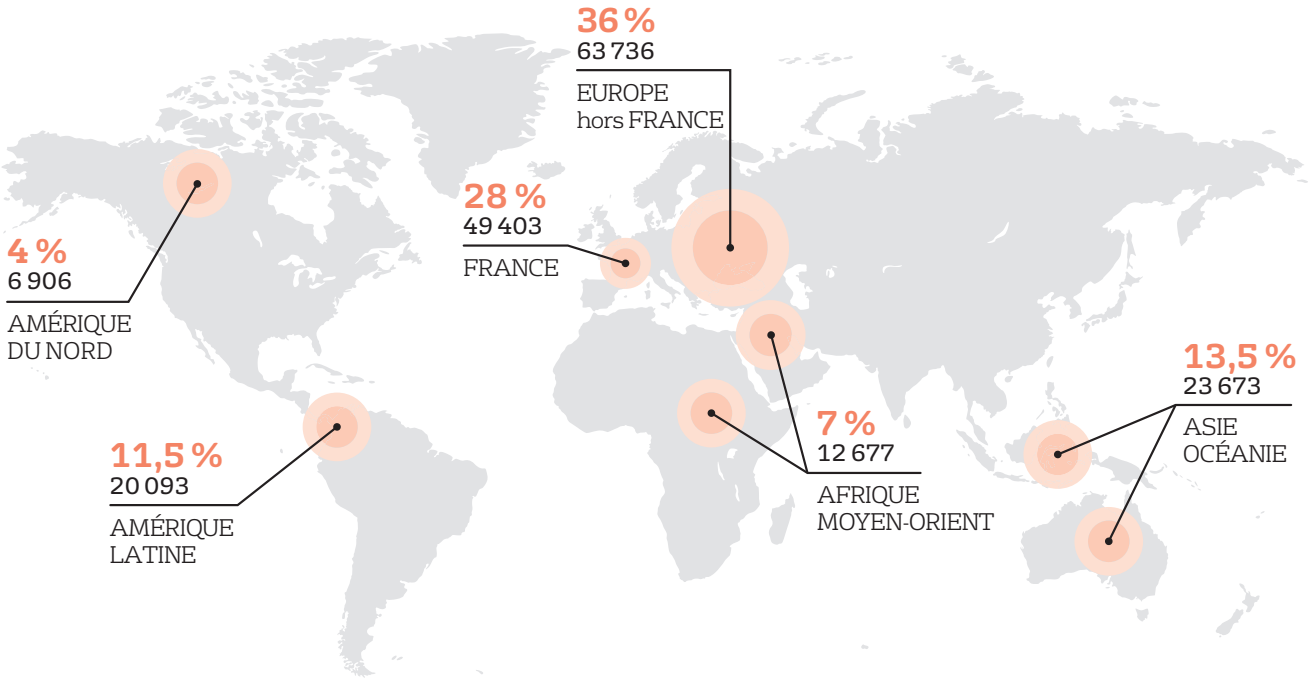
Eau	37,8 %
Déchets	39,4 %
Énergie	22,8 %

Chiffre d'affaires par segment

16,2 % Activités mondiales	20,6 % France
38,4 % Europe hors France	24,8 % Reste du monde

Répartition géographique des effectifs [1]

176 488 collaborateurs



(1) Hors effectifs des concessions en Chine.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE 14
- 1.1.1 Histoire et évolution 14
- 1.1.2 Raison d'être 15
- 1.1.3 Présentation générale 16

1.2 STRATÉGIE RFA 17
- 1.2.1 Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 : Impact 2023 17
- 1.2.2 Modèle d'affaires 20
- 1.2.3 Impact 2023 en résumé 22
- 1.2.4 Conséquences de la crise liée à l'épidémie de Covid-19 sur le programme Impact 2023 22
- 1.2.5 Rapprochement avec Suez et création d'un champion mondial de la transformation écologique 22

1.3 MÉTIERS RFA 23
- 1.3.1 Description 23
- 1.3.2 Les facteurs pouvant influencer les métiers 28
- 1.3.3 Contrats adaptés aux marchés 30
- 1.3.4 Marchés et concurrence 31

1.4 RECHERCHE ET INNOVATION 38
- 1.4.1 La recherche et innovation au service de la transformation écologique 38
- 1.4.2 La référence scientifique et technologique du groupe au service des métiers de Veolia 38
- 1.4.3 Un accès privilégié à l'écosystème de l'innovation 39
- 1.4.4 Solutions scientifiques et technologiques 2021 – succès et avancées 39

1.5 ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS RFA 42
- 1.5.1 Organigramme 42
- 1.5.2 Organisation géographique 44
- 1.5.3 Autres éléments d'activités 56

1.6 RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE 57
- 1.6.1 Réglementation internationale 57
- 1.6.2 Réglementation européenne 57
- 1.6.3 Réglementation française 61
- 1.6.4 Réglementations américaine, australienne et chinoise 64

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

1853 La Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial. Elle obtient sa première concession de service public de distribution des eaux à Lyon. Elle développe son activité en France, à Nantes (1854), Nice (1864), et Paris (1860) et sa banlieue (1869).

1880 Un traité accorde à la Compagnie Générale des Eaux la production et la distribution d'eau à Venise. Suivront Constantinople en 1882 et Porto en 1883.

1975 La Compagnie Générale des Eaux crée SARP Industries pour valoriser les déchets dangereux. SARP Industries deviendra rapidement le premier centre européen de traitement des déchets toxiques liquides.

1980 La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :

- la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis respectivement Veolia Transport et Veolia Propreté) ;
- la Compagnie Générale de Chauffe et d'Esys-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia) ;
- l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées qu'elle regroupe au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV).

Un important développement à l'étranger est entamé.

1998 La Compagnie Générale des Eaux devient Vivendi et rétrocède son nom à sa filiale spécialisée dans l'eau.

1999 Vivendi crée Vivendi Environnement pour y regrouper l'ensemble des activités de services à l'environnement : l'Eau (Vivendi Water), la Propreté (ONYX), les services énergétiques (Dalkia) et le Transport (CONNEX).

2000 Vivendi devient Vivendi Universal. Les actions Vivendi Environnement sont introduites en bourse à Paris le 20 juillet 2000.

2001 Les actions Vivendi Environnement intègrent en août le CAC 40, et sont admises en octobre au New York Stock Exchange (NYSE) sous la forme d'*American Depositary Receipt* (ADR).

2002 Vivendi Universal réduit progressivement sa participation. Dans ce même temps, Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement.

2003 Vivendi Environnement devient Veolia Environnement [1].

2005 Veolia Environnement déploie la marque Veolia, déclinée pour chacune des divisions (Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Énergie et Veolia Transport).

2006 Vivendi Universal sort entièrement du capital de Veolia Environnement.

2011 Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts annoncent la naissance de Veolia Transdev, issu du rapprochement de leurs filiales respectives Veolia Transport et Transdev.

Le Groupe présente son plan stratégique ainsi que ses perspectives à moyen terme. Celles-ci visent notamment le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers.

2013 Le Groupe initie une modification importante de son organisation. Les activités du Groupe sont désormais organisées par zone géographique et non plus par métiers et divisions. Veolia Transdev devient Transdev Group.

2014 Veolia Environnement et EDF finalisent l'accord portant sur leur filiale commune Dalkia. Aux termes de ce dernier, EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France (avec conservation de la marque Dalkia). Les activités à l'international sont reprises par le Groupe. Dans le même temps, le Groupe a repris à 100 % les activités latino-américaines de la filiale commune qu'elle détenait avec FCC, Proactiva.

Les ADR de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange depuis le 23 décembre. Les titres ADR sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*).

2015 Le Groupe présente son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance du chiffre d'affaires résultant du rééquilibrage des activités entre la clientèle municipale et industrielle et du renforcement de sa position hors d'Europe et (ii) la poursuite de la politique de réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

À l'occasion de la COP21, Veolia réaffirme son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique. Un engagement fondé sur trois actions primordiales pour juguler les émissions de gaz à effet de serre : l'économie circulaire, la mise en place du principe « pollueur-payeur » et la réduction des émissions de méthane.

(1) Dans le cadre du présent Document d'enregistrement universel, sauf indication contraire, le terme la Société se réfère à la société anonyme Veolia Environnement, les termes Groupe ou Veolia se réfèrent à Veolia Environnement et ses filiales consolidées directes ou indirectes.

2016 Veolia Environnement signe avec la Caisse des dépôts et consignations un accord portant sur son désengagement de Transdev Group. La Caisse des dépôts et consignations acquiert 20 % du capital de Transdev Group. Le Groupe reprend les actifs de la division Produits sulfurés de Chemours, et renforce son offre de traitement et de recyclage des déchets pour le secteur Pétrole et Gaz aux États-Unis.

Il acquiert également la start-up américaine Kurion, et dispose désormais d'une offre complète dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Ainsi est créée l'activité Nuclear Solutions de Veolia.

2019 Veolia Environnement cède au groupe Rethmann sa participation résiduelle dans Transdev Group.

À l'occasion de l'assemblée générale mixte de ses actionnaires, Veolia s'est officiellement doté d'une raison d'être.

Veolia finalise la cession de ses réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners pour un montant de 1,1 milliard d'euros.

2020 Le Groupe présente le 28 février son programme stratégique pour la période 2020-2023 : Impact 2023.

Veolia Environnement acquiert le 5 octobre, 29,9 % du capital de Suez auprès d'ENGIE et confirme son intention de déposer un projet d'offre publique d'acquisition sur le solde du capital de Suez.

2021 Veolia poursuit son projet de rapprochement avec Suez. Le résultat définitif du succès de l'Offre publique d'acquisition de Veolia sur Suez a été publié le 10 janvier 2022 par l'Autorité des marchés financiers (AMF) dont le règlement livraison est intervenu le 18 janvier 2022. Le retrait obligatoire des actions Suez d'Euronext Paris et la radiation sont intervenues le 18 février 2022.

1.1.2 RAISON D'ÊTRE

Élaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration, la raison d'être du Groupe exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'elle fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes. Fruit de plus de 160 ans d'histoire, cette raison d'être s'inscrit dans la mission de Veolia, « Ressourcer le Monde ».

La raison d'être indique le sens fondamental de l'action de Veolia. Elle est à la fois le cap que vise le Groupe, un moyen de montrer l'horizon de son ambition et d'ancrer davantage ses actions dans la durée. La raison d'être de Veolia est portée à la connaissance de toutes ses parties prenantes, – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires, territoires où elle opère, afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

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. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », 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.

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 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 et de notre modèle économique.

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

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 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 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 largement diffusées et conformes à ses valeurs de 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 – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance 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. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

1.1.3 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Référence mondiale dans ses métiers de services à l'environnement, Veolia propose une gamme complète de services pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la gestion énergétique sur les cinq continents.

Présent dans 52 [1] pays en 2021, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 28 508 millions d'euros et emploie 176 488 collaborateurs.

En 2021, Veolia est organisé en neuf zones géographiques (Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets en France, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Australie/Nouvelle-Zélande) à laquelle s'ajoute une zone mondiale complémentaire pour les entreprises de spécialité mondiale (Veolia Water Technologies, SADE…).

L'organisation au sein des zones géographiques est structurée par pays (unité opérationnelle ou *Business Unit*), et les directeurs de pays sont ainsi responsables des métiers Eau, Déchets et Énergie sur leur périmètre.

Veolia Environnement fait partie de l'indice CAC 40 d'Euronext Paris.

(1) Pays dans lequel Veolia a une implantation permanente avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.

1.2 Stratégie RFA

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire : les habitants de la planète doivent profondément revoir leur rapport aux ressources et inventer un nouveau modèle de développement économique et social plus efficace, plus équilibré et plus durable.

La prise de conscience générale de ces enjeux conduit à la mobilisation et à la pression croissante de la société civile sur les décisions des politiques et les actions des entreprises.

Dans ce contexte, Veolia se positionne comme un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes qui permettent à ses clients, municipaux ou industriels, de répondre à ces différents défis (accélérer la transition vers la neutralité carbone et les solutions d'adaptation, aller vers le recyclage et la valorisation de tous les déchets, réduire les pollutions de l'eau, de l'air et des sols, protéger les écosystèmes, accompagner la transformation écologique du modèle agricole), tout en leur permettant de renforcer leur attractivité, leur efficacité ou leur compétitivité, de maintenir ou étendre leur droit d'opérer, et en favorisant le développement économique des territoires.

Le programme stratégique pour la période 2020-2023, appelé Impact 2023, a été défini en 2019.

1.2.1 LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2020-2023 : IMPACT 2023

Notre planète et la société sont aujourd'hui à un moment historique. Jamais la conscience de l'urgence environnementale et climatique, et des conséquences sociales et humaines qu'elle entraîne, notamment pour les plus vulnérables, n'a été aussi forte. La nécessité d'œuvrer collectivement et concrètement pour protéger la planète crée une injonction à agir.

C'est dans ce contexte que le programme Impact 2023 a été construit. Ce dernier a été conçu à partir de larges consultations au sein du Groupe et de nombreux échanges avec les principales parties prenantes de Veolia. La raison d'être de Veolia a guidé l'élaboration de ce programme qui identifie les savoir-faire du Groupe et les activités qui seront les plus utiles et auront le plus d'impact sur les enjeux que Veolia a choisi de servir. C'est pourquoi ce nouveau programme est intitulé Impact 2023.

1.2.1.1 Une ambition : être l'entreprise de référence pour la transformation écologique

À travers sa mission *Ressourcer le monde*, et sa raison d'être, le Groupe affirme fortement son engagement en faveur d'un impact positif au service de la planète, en lien avec les attentes et les besoins de toutes ses parties prenantes. Grâce au succès des deux précédents plans stratégiques, qui ont remis l'entreprise sur la voie d'une croissance rentable et durable, Veolia est prêt à renforcer et à amplifier son action.

Avec le programme stratégique Impact 2023, Veolia se donne pour ambition d'être **l'entreprise de référence pour la transformation écologique et ainsi :**

- permettre aux **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 ;
- apporter 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 ;
- permettre aux **collaborateurs** du Groupe de contribuer à une action commune qui a du sens, et qui produit des résultats concrets et utiles au service de l'environnement ;
- proposer aux **actionnaires** de Veolia Environnement un modèle de croissance durable, qui soit à la fois financièrement rentable et socialement responsable ;
- agir pour protéger et pérenniser les ressources de la **planète**, ainsi que pour lutter contre toutes les pollutions et le dérèglement climatique.

1.2.1.2 Une priorité : la recherche, pour chacune des activités, de l'impact maximum

Le programme Impact 2023 vise à rendre l'impact de Veolia sur la transformation écologique le plus fort et le plus positif possible. Cette orientation stratégique conduit à faire des choix clairs sur les différents métiers du Groupe. Ainsi :

Veolia **accélère** le développement des activités **les plus complexes** où les expertises sont rares et différenciantes au service de la transformation écologique, qui auront donc un **impact majeur** sur la préservation de la planète et la qualité de vie des populations :

- les activités qui préviennent et réparent les pollutions toxiques : le traitement et la valorisation des déchets dangereux, la dépollution des sols et des eaux industrielles ;

- les activités qui permettent de maîtriser l'usage des ressources clés, et de lutter contre le dérèglement climatique en diminuant ou évitant les émissions de carbone : services pour l'efficacité énergétique des industries et des bâtiments, recyclage des plastiques et production de combustibles solides de récupération (CSR), valorisation des biodéchets, offres d'écologie industrielle comme les boucles d'économie circulaire ou la mutualisation d'utilités sur les parcs industriels ;
- les solutions d'adaptation au réchauffement climatique, comme le *re-use* d'eaux usées ou le dessalement de l'eau de mer.

Pour ces différentes activités, les technologies existent et Veolia les maîtrise. La demande solvable s'accroît grâce aux réglementations et aux régulations qui se mettent en place dans les différentes géographies.

Par ailleurs, Veolia **renforce** et **réinvente** ses **métiers traditionnels** pour en augmenter l'impact et la performance :

- **enrichir** l'offre de services liés à l'eau et l'assainissement (ex : solutions innovantes de gestion de boues, solutions inclusives d'accès à l'eau), réinventer notre manière de l'opérer et de la déployer avec ses parties prenantes (gouvernance, relations avec le consommateur) ;
- **transformer** la collecte de déchets industriels banals, à travers par exemple de nouveaux services digitaux, et une politique de prix plus différenciée en fonction de la qualité des matières premières ;
- **moderniser et diversifier** les activités liées aux réseaux d'énergie : transformation des réseaux de chaleur au charbon par l'utilisation d'énergies moins émettrices de CO_2 et renouvelables, déploiement de nouveaux services aux réseaux électriques, développement de miniréseaux chaleur ou de froid.

Afin de générer les marges d'investissements nécessaires pour développer les activités qui produisent le plus d'impact, Veolia **ralentit** ou **cède** celles :

- qui sont arrivées à maturité et où les savoir-faire de Veolia peinent à y apporter une valeur supplémentaire en matière d'expertise métier et de création de richesse, mais dont le niveau de performance peut intéresser d'autres professions ; ou
- qui se sont banalisées et sont devenues fortement concurrentielles. L'impact que peut apporter Veolia en est alors diminué. C'est notamment le cas de la construction des usines de traitement d'eau où la part du génie civil excède celle des technologies de traitement, la spécialité de Veolia, ou des activités de collecte municipale sans prestation de traitement ou de valorisation associée, ou encore des activités de *facility management* où l'obligation de moyens est préférée à l'obligation de résultat.

1.2.1.3 Un programme qui prépare l'avenir, en focalisant et en accélérant l'innovation

Le programme Impact 2023 vise également à imaginer et développer des solutions pour anticiper et répondre aux besoins essentiels de demain.

Six grands enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain ont été choisis, en raison de l'importance qu'ils recèlent pour l'avenir de la planète et de ses habitants, mais aussi du potentiel de différenciation et d'impact pour Veolia. Ces six grands enjeux, qui donneront lieu à la mise sur le marché de nouvelles offres de service, sont :

- **santé et nouveaux polluants :** par exemple, l'évaluation et l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, le traitement des micropolluants présents dans l'eau ;
- **nouvelles boucles matières :** par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques ou des déchets électroniques, la capture et l'utilisation du CO_2 ;
- **chaîne alimentaire :** par exemple, la bioconversion de déchets organiques en fertilisants biologiques ou en protéines animales, l'aquaculture écologique, les solutions d'agriculture urbaine ;
- **adaptation aux conséquences du dérèglement climatique :** par exemple, la gestion des crises (notamment *via* des unités mobiles de traitement d'eau), la prévention des crues et sécheresses (avec par exemple le *re-use* de l'eau), la prévention des inondations, les îlots de rafraîchissement urbains ;
- **nouveaux services énergétiques :** par exemple, la flexibilité électrique et la gestion de la demande (*Virtual Power Plants*, stockage d'énergie…), les *microgrids* ;
- **nouvelles offres digitales :** par exemple, les centres de supervision des installations et usines de traitement, les plateformes numériques de gestion des déchets, l'intelligence artificielle pour le tri des déchets, les plateformes d'incubation d'entrepreneurs sociaux, etc.

Veolia ambitionne ainsi d'être l'entreprise qui défriche l'avenir, qui imagine et met au point les solutions futures et les nouveaux standards du métier.

1.2.1.4 Vers la neutralité carbone

Inscrite à l'agenda politique international depuis 2015 avec la signature de l'Accord de Paris, la neutralité carbone est désormais une ambition universelle. Elle vise à limiter le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2 °C » par rapport aux niveaux préindustriels par « un équilibre entre les émissions anthropiques et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre (GES) ». La déclinaison de cet objectif mondial de neutralité carbone au niveau des activités du Groupe est intégrée dans :

- la vision de son développement à long terme, intégrant la stratégie moyen terme (2016-2019 puis 2020-2023) (*cf.* section 1.2.1 *supra*) ; elle se traduit dans ses objectifs de réduction de GES validés par l'initiative *Science Based Targets* et les indicateurs de performance plurielle liés l'objectif de lutte contre le dérèglement climatique ;
- les décisions de transformation de ses métiers (*cf.* section 1.3 *infra*) ;
- une perspective économique compatible avec des territoires neutres en carbone.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre requiert un profond changement des modèles de croissance. Veolia met en œuvre des solutions propres à chaque métier (production de chaleur pour le chauffage urbain et les industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau) pour accompagner la démarche de ses clients dans une logique de consommation sobre des ressources et de décarbonation de leur activité : amélioration de l'efficacité énergétique des installations et des prestations, conversion des centrales thermiques à charbon vers un mix énergétique moins émetteur en intégrant les énergies renouvelables et alternatives, valorisation de la matière (recyclage des plastiques, panneaux solaires…) et de l'énergie (valorisation du biogaz issu des déchets et de la chaleur fatale).

Ainsi, la stratégie de Veolia intègre **la réduction des émissions de GES** sur le périmètre des actifs détenus en propre, comme sur le périmètre de responsabilité opérationnelle, à travers des partenariats avec ses clients, tout comme dans sa chaîne de valeur selon sa capacité d'influence (*cf.* section 4.2.3 *infra*).

Les scénarios, réalisés à partir des contributions des États, indiquent cependant que les températures vont augmenter de 3,7 °C à 4,8 °C d'ici à 2100. L'impact du dérèglement climatique est déjà perceptible. Les solutions de Veolia pour les collectivités et les industriels en matière de gestion de l'eau ou de résilience vis-à-vis des catastrophes naturelles contribuent à **l'adaptation** et la résilience des territoires. Dans les zones où la ressource en eau se raréfie, Veolia développe des solutions alternatives parmi lesquelles la réutilisation des eaux usées et le dessalement de l'eau de mer, la gestion du grand cycle de l'eau, intégrant des solutions fondées sur la nature.

Le Groupe mobilise sa Recherche et Innovation (*cf.* section 1.4 *infra*) pour identifier des solutions pérennes et développe des offres et des modèles contractuels innovants pour accompagner ses partenaires dans la réduction des émissions, comme par l'optimisation de la gestion thermique des bâtiments tertiaires, ou dans l'adaptation aux dérèglements climatiques à travers notamment des solutions de prévention des inondations (*cf.* section 1.3.2 *infra*).

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia :

- s'engage à transformer ses activités charbonnées en Europe en remplaçant d'ici à 2030 le charbon par d'autres sources d'énergie moins polluantes et le plus souvent renouvelables. Un plan d'investissement a été construit dans ce but ;
- ambitionne grâce au développement de ses activités d'éviter l'émission de 15 millions de tonnes de CO_2 pour l'année 2023.

1.2.1.5 Une grande rigueur d'exécution

Dans la continuité des deux plans précédents, le programme Impact 2023 est mis en œuvre avec une grande rigueur d'exécution et une équation financière ambitieuse et maîtrisée.

Ainsi, la démarche d'efficacité et d'économie de coût, poursuivie depuis huit ans, est pleinement intégrée dans le programme stratégique Impact 2023. Elle est indispensable pour accompagner la croissance de l'activité, et permettre une croissance encore supérieure des résultats.

Pour chacune des quatre années du programme, cette démarche visera 250 millions d'euros par an de gains d'efficacité, soit 1 milliard d'euros sur l'ensemble de la période.

1.2.1.6 Un engagement sur une performance plurielle

Veolia porte le même niveau d'attention et d'exigence à ses différentes parties prenantes, et donc aux différentes dimensions de sa performance, lesquelles sont complémentaires et forment un cercle vertueux : performance économique et financière, performance commerciale, performance sociale, performance sociétale et performance environnementale (*cf.* section Profil *supra*).

C'est ainsi que dans le cadre du programme Impact 2023, Veolia s'engage sur 18 objectifs de performance destinés aux cinq grands types de ses parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients, la planète avec ses habitants d'aujourd'hui et les générations futures, et enfin la société dans son ensemble.

Chacun des indicateurs associés aux objectifs (*cf.* section Profil *supra*) est mesuré et publié régulièrement au cours du déroulement du programme pour permettre d'en suivre les progrès. Ces indicateurs sont vérifiés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise. Ils sont notamment utilisés pour le calcul des rémunérations variables des cadres supérieurs de Veolia.

1.2.1.7. Gouvernance partagée et pilotage

Depuis sa création et jusqu'à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est largement diffusée et partagée dans l'ensemble du Groupe.

Le conseil d'administration, qui a validé le texte de la raison d'être ainsi que les objectifs de performance plurielle et les indicateurs associés, en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour cela sur le comité de la raison d'être, constitué en son sein, qui suit les progrès réalisés par le Groupe et oriente les choix en matière de raison d'être et de performance plurielle. Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe en assurent directement le suivi. Ces derniers s'appuient sur un comité de pilotage dédié à la raison d'être, qui suit les progrès et les difficultés rencontrées et propose de nouvelles pistes d'action.

Le comité des *Critical Friends*, constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de « challenger » l'entreprise et de l'aider à garder le cap.

La direction de la stratégie et de l'innovation créée en 2020 assure le pilotage de la stratégie de Veolia, dans une vision de performance plurielle, alignée sur la raison d'être du Groupe. Pour chacun des 18 objectifs de performance plurielle du programme Impact 2023, un sponsor membre du comité exécutif est désigné pour promouvoir et soutenir l'objectif concerné dans l'ensemble des géographies du Groupe. Ce sponsor s'appuie sur un référent objectif Groupe, expert du domaine concerné. Son rôle est de proposer la stratégie d'atteinte de l'objectif avec sa déclinaison opérationnelle, de participer à la conception et à l'analyse des plans d'action, d'en suivre et soutenir l'exécution, et de consolider au niveau global l'indicateur de performance plurielle du Groupe.

Enfin, les collaborateurs sont mobilisés par leurs managers, à travers les réseaux internes et lors d'événements dédiés, afin qu'ils soient les premiers acteurs de la raison d'être de leur entreprise.

1.2.2 MODÈLE D'AFFAIRES

CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS

ATOUTS → **MODÈLE D'AFFAIRES**

Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

- Une expertise dans le traitement des problématiques environnementales les plus complexes tels, le traitement des déchets dangereux, la dépollution des sols et des eaux industrielles...

Une innovation à impact, locale et co-développée

- 4 sites dédiés aux activités de recherche, avec 30 laboratoires spécialisés
- Un réseau de plus de 200 partenaires dans le monde
- Une démarche d'innovation ouverte *(Open Innovation) VIA by Veolia*

Des femmes et des hommes engagés

- 176 488 collaborateurs
- 87% des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia

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 2,2 [1]

Une stratégie climat ambitieuse

- Une feuille de route nette zéro 2050 en cours de définition pour l'ensemble de ses scopes 1, 2 et 3
- *Greenpath* : une offre de 100 solutions pour réduire l'empreinte carbone de ses clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur

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

Enjeux

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions et enjeux sanitaires associés, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire

Notre mission

RESSOURCER LE MONDE

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

Notre ambition stratégique

ÊTRE LE CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Nos métiers

Gestion de l'EAU, des DÉCHETS et de l'ÉNERGIE dans une logique d'économie circulaire

Nos clients

Clients municipaux ↔ Clients industriels

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 recoupent directement sa raison d'être.

(1) Hors impact de l'acquisition de Suez.

VALEUR CRÉÉE EN 2021 → **POUR NOS PARTIES PRENANTES** → **Actionnaires / Salariés / Société / Planète / Clients**

Économique et financière

- → 28 508 M€ de chiffre d'affaires
- → Résultat net courant part du Groupe : 896 M€
- → ROCE après impôts : 8,2 %
- → Free cash flow avant investissements discrétionnaires : 1 719,7 M€
- • 4 234 M€ EBITDA
- • Dividende de 1 € par action au titre de l'exercice 2021
- • TSR sur cinq ans : + 148,75 %

Sociale

- → 87 % de taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante
- → 6,65 de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- → 21 heures de formation en moyenne par salarié par an
- → 30,4 % de femmes nommées parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe depuis 2020
- • 29 % de femmes managers
- • 1 259 accords signés dans le monde en termes de dialogue social

Sociétale

- → 6,7 millions d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia (+ 17,5 % *vs.* 2019)
- → 1 033 623 emplois soutenus dans le monde et 49 Mds€ de création de richesse dans 52 pays (contribution au PIB)
- → 84 % de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement (Top 5000 + 100% des collaborateurs de 25 *BUs*)
- • 90,5 % des dépenses réinvesties sur les territoires
- • 88 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

Environnementale

- → 17 % d'avancement du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030
- → 11,4 Mt CO_2 éq. : contribution annuelle aux émissions de GES évitées
- → 476 kt de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia
- → 30 % d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles
- → 75,6 % de rendement des réseaux d'eau potable
- • 6 Mds€ de chiffre d'affaires réalisé dans l'économie circulaire
- • 56,3 % de taux de captage du méthane

Commerciale

- → 3,06 Mds€ de chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »
- → 6 innovations incluses dans au moins 10 contrats signés
- → Taux de satisfaction client via la méthodologie du *Net Promoter Score* = 43 avec 72 % du CA couvert

→ Indicateurs de la performance plurielle

1.2.3 IMPACT 2023 EN RÉSUMÉ

Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023, Impact 2023, se caractérise par les éléments suivants :

- **un contexte particulier :** jamais la priorité environnementale n'a été aussi forte ;
- **une ambition élevée :** faire de Veolia l'entreprise de référence et le premier contributeur mondial pour la transformation écologique ;
- **une priorité :** la recherche pour chacune des activités du Groupe de l'impact maximum, que cet impact soit environnemental, sociétal ou financier ;
- **une conséquence :** des priorités et des choix particulièrement marqués parmi les activités de Veolia, avec une forte accélération des activités les plus impactantes au bénéfice de la planète, et une rotation de l'ordre de 20 % des capitaux employés ;
- **un plan qui prépare l'avenir :** des moyens humains et financiers accrus pour réinventer et renforcer les métiers traditionnels, et pour créer les solutions qui manquent encore pour les nouveaux enjeux environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain ;
- **une grande rigueur d'exécution :** un plan d'économies de coûts de 1 milliard d'euros sur 4 ans, et un endettement financier cible inférieur à trois fois l'EBITDA sur les deux prochaines années jusqu'à la finalisation du plan ;
- **un plan qui apporte la preuve des engagements** avec un ensemble d'indicateurs de performance au profit de chacune des parties prenantes, sur la base desquels seront rémunérés les cadres supérieurs du Groupe.

1.2.4 CONSÉQUENCES DE LA CRISE LIÉE À L'ÉPIDÉMIE DE COVID-19 SUR LE PROGRAMME IMPACT 2023

L'urgence écologique n'est en rien diminuée par l'actuelle crise sanitaire, économique et sociale, comme en attestent de nombreux plans de relance gouvernementaux, mais aussi de nombreux engagements publics de nos clients, qui mettent l'accent sur les enjeux écologiques. La crise liée à l'épidémie de Covid-19 ouvre même des perspectives de développement économique vers un avenir plus souhaitable pour tous.

Dans ce contexte, l'ambition de Veolia d'être la référence de la transformation écologique est totalement confirmée, les choix proposés dans le programme stratégique Impact 2023 restent pleinement valides. En particulier, les activités que Veolia souhaite accélérer, renforcer et réinventer, ralentir ou céder sont inchangées. La discipline financière reste au rendez-vous. La crise confirme également la pertinence des thématiques d'innovation et met en lumière encore davantage l'importance de sujets comme la qualité de l'air, le lien entre santé et pollution, le rôle clé de la chaîne alimentaire ou de la réduction des émissions carbone, et l'importance du digital.

L'exécution du programme Impact 2023 pourra également être ajustée pour saisir de nouvelles opportunités qui se présenteraient, notamment celles engendrées par les plans de relance gouvernementaux ou par la mise en œuvre du *Green Deal* en Europe, ou encore pour mieux répondre aux nouveaux besoins de nos clients qui émergeront de cette crise.

1.2.5 RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ ET CRÉATION D'UN CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

À travers le rapprochement avec Suez, l'ambition de Veolia est de créer un champion mondial de la transformation écologique, en s'appuyant sur la complémentarité des positions de Veolia et Suez en Europe, ainsi que sur le potentiel de développement porté par la combinaison des deux groupes dans des régions en croissance comme l'Asie-Pacifique ou le continent américain.

À ce jour, le marché de la transformation écologique reste particulièrement fragmenté dans des marchés globaux estimés à plus de 600 milliards pour l'eau et près de 400 milliards pour les déchets. Veolia est, actuellement, un leader mondial avec seulement deux ou 3 % des parts de marché et Suez avec environ 2 % de parts de marché. La consolidation du secteur permettra de faire face, notamment, aux enjeux du financement des efforts croissants de Recherche & Développement qui accéléreront le 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 solutions 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 donne naissance à un acteur véritablement mondial de la gestion de l'eau et du traitement des déchets. Le nouveau Groupe dispose d'une large offre en termes de services et de performance tant pour les collectivités territoriales, que pour les clients industriels. Cette complémentarité est également très forte sur des segments stratégiques de croissance future et sur les savoir-faire, notamment sur le digital.

Cette opération revient à créer un acteur majeur durablement français sur le front de la transformation écologique, qui sera 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, renforçant ainsi le caractère précurseur du modèle de performance plurielle du Groupe :

- la protection de la planète sera au cœur de ce rapprochement puisque la transformation écologique en sera le fondement même, à travers la réplication aussi large que possible des solutions déjà bien maîtrisées et l'invention de celles qui seront nécessaires et n'existent pas encore pour réussir cette transformation écologique ;
- 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 ;
- les collaborateurs des deux groupes gagneront des perspectives de développement professionnel et de mobilité élargies et une visibilité et une attractivité renforcées 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 ;
- les actionnaires bénéficieront de l'augmentation des performances économiques et financières, liée notamment aux synergies opérationnelles.

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.

Le rapprochement avec Suez ne modifie en rien les orientations stratégiques du programme Impact 2023, qui restent complètement valides ; il permet d'en accélérer l'exécution.

1.3 Métiers RFA

1.3.1 DESCRIPTION

Veolia exerce trois principaux métiers, la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie et opère sur deux grands marchés, le marché municipal et le marché industriel qui inclut le secteur tertiaire.

Métier	2021	Chiffre d'affaires du Groupe
EAU	79 millions de personnes desservies en eau potable 61 millions de personnes raccordées en assainissement 3 367 usines de productions d'eau potables gérées 2 750 usines de traitement des eaux usées opérées	10 788 millions d'euros 37,8 %
DÉCHETS	40 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 48 millions de tonnes de déchets traités 691 unités de traitement exploitées 435 861 entreprises clientes	11 227 millions d'euros 39,4 %
ÉNERGIE	48 millions de Mwh produits 46 058 installations thermiques gérées 583 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 211 sites industriels desservis	6 492 millions d'euros 22,8 %

1.3.1.1 Gestion de l'Eau

Grâce à ses filiales et entités implantées à travers le monde, Veolia est l'un des experts de référence dans la gestion du cycle de l'eau et peut ainsi répondre aux nombreuses problématiques des municipalités et des industriels : **gestion de la ressource, production et acheminement de l'eau potable et des eaux de process industrielles, collecte, traitement et valorisation des eaux usées de toutes origines et des coproduits issus de leur traitement (matière organique, sels, métaux, molécules complexes et énergie), gestion de la relation client, conception et réalisation des ouvrages de traitement et de réseaux.** Ce sont autant de savoir-faire qui permettent à Veolia d'accompagner ses clients dans la mise en place d'une gestion intégrée et durable des ressources en eau avec des solutions qui intègrent les enjeux du changement climatique ainsi que la promotion de l'économie circulaire.

Gestion durable de la ressource en eau

Veolia est présent sur toutes les étapes constitutives du cycle de l'eau, de son prélèvement à sa restitution au milieu naturel. Le Groupe connaît et gère depuis plusieurs décennies l'ensemble de ces phases clés, ce qui lui confère une connaissance et une expertise pointue en matière de gestion de cette ressource.

Le Groupe s'engage quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser cette ressource qui se raréfie, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement, et accompagne ses clients dans la définition d'une politique globale de gestion intégrée des ressources en eau, en veillant notamment à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Dessalement d'eau de mer, recyclage et réutilisation des eaux usées, développement de réseaux de canalisation sont des solutions que Veolia met en place à travers le monde pour optimiser la gestion de cette ressource précieuse.

Collecte et acheminement de l'eau

En matière de collecte et d'acheminement des eaux, potables et usées, les services de Veolia sont multiples :

- la conception et la pose de réseaux d'eau et d'assainissement ;
- l'exploitation et la maintenance des réseaux d'eau et d'assainissement ;
- la distribution de l'eau potable ;
- la collecte des eaux usées.

À toutes les étapes de l'acheminement de l'eau, Veolia assure :

- la traçabilité de l'eau pour garantir la préservation de la qualité de l'eau potable depuis sa sortie d'usine jusqu'à la distribution chez le consommateur ;
- la surveillance et la mesure de la qualité des effluents collectés pour optimiser l'efficacité des traitements installés sur les stations d'épuration que le Groupe exploite ;
- la gestion patrimoniale des réseaux afin d'obtenir un haut niveau de performance et optimiser les dépenses qui leur sont consacrées (renouvellement et coûts d'exploitation).

Traitement d'eau

Expert du traitement d'eau, Veolia maîtrise le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes, du prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel et propose des solutions qui répondent aux attentes des collectivités et des industriels :

- l'ingénierie, la conception d'unités de traitement ;
- la production d'eau potable et d'eau industrielle ;
- la dépollution des eaux usées ;
- le recyclage des eaux usées et des effluents industriels ;
- l'exploitation, la maintenance et l'optimisation des unités de traitement ;
- la production d'énergie « verte » (méthanisation, cogénération, microturbines...) à partir des eaux usées et des boues d'épuration.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 350 technologies propriétaires (traitements physico-chimiques, biologiques, membranaires ou bio-membranaires, dessalement par membrane, thermique ou encore hybride...) pour répondre aux problématiques de gestion de l'eau sous toutes ses formes (eau potable, eau industrielle, eau ultra-pure, eaux usées, eau de mer).

L'innovation est également un point clé de la stratégie du Groupe et des solutions sont ainsi développées dans le domaine du recyclage et de la réutilisation des eaux usées, de la production d'énergie « verte » (captage des calories présentes dans les eaux usées grâce à des pompes à chaleur, production de biogaz à partir de la digestion des boues d'épuration) ou bien encore la valorisation matière *via* la production d'engrais.

Services relation client

Veolia, soucieux de la satisfaction de ses clients, met en œuvre des solutions qui permettent de garantir le niveau du service et d'établir une relation attentionnée. Ces solutions s'appuient sur des outils variés de relation et gestion multicanaux et notamment :

- des centres de relation client qui permettent à Veolia d'accompagner l'abonné dans toutes ses démarches ;
- des espaces d'accueil de proximité : des agences ou des agences mobiles ;
- des portails web ;
- des applications mobiles téléchargeables sur smartphone permettant de réaliser simplement les principales opérations concernant l'abonnement au service de l'eau ;
- des solutions de paiement diversifiées et des solutions d'accompagnement social.

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

Depuis l'eau potable jusqu'à la fourniture d'eau de process en passant par le traitement des eaux usées, la gestion des boues, le recyclage et la réutilisation, y compris la récupération des sous-produits, des matières premières et de l'énergie, Veolia Water Technologies (VWT) filiale de Veolia Environnement fournit une gamme complète de solutions et de services permettant d'optimiser les utilisations d'eau industrielle et municipale.

Veolia allie la technologie et les services d'ingénierie pour développer des solutions complètes de traitement de l'eau sous forme de produits conditionnés ou de systèmes personnalisés et clés en main. VWT conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, *via* ses filiales « solutions », des équipements et des technologies de traitement des eaux, ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

En matière d'assainissement, VWT fait des eaux usées une ressource. En s'appuyant sur ses technologies, elle aide les municipalités, à partir des eaux usées, à produire de l'eau réutilisable, des fertilisants, des nutriments et de l'énergie thermique et électrique.

La Société est également le partenaire des sociétés minières, d'exploration, d'ingénierie et d'exploitation afin de répondre à tous les besoins, de la production d'eau potable ou dessalée sur les sites les plus isolés au traitement des eaux de process et des eaux usées.

Digitalisation de l'activité

Veolia utilise et développe des technologies dites *Smart* (intelligentes) comme levier pour relever les défis environnementaux, renforcer la performance des installations et améliorer le service aux clients. Parmi les solutions :

- des centres de pilotage intégrés aux exploitations supervisent l'état des services en temps réel et relaient toute anomalie aux centres de relation client, afin de programmer les interventions sur le terrain ;

- un système de gestion de l'énergie réalise un suivi en détail des consommations des installations « eau » exploitées par le Groupe, et identifie les zones à optimiser.

Veolia a également élaboré un service de « e-suivi » qui permet aux particuliers, aux collectivités locales et aux industriels de mieux maîtriser leur consommation.

1.3.1.2 Gestion des Déchets

Veolia est un des acteurs incontournables de la gestion des déchets liquides, solides, banals ou dangereux.

Le Groupe intervient sur l'ensemble du cycle de vie des déchets, **de la collecte au traitement final, et fait de leur recyclage et valorisation une priorité. Acteur de l'économie circulaire**, Veolia met au point des solutions innovantes pour accroître le taux de recyclage et de valorisation des déchets, sous forme de matière ou d'énergie.

Collecte des déchets

La diversité des catégories de déchets (déchets ménagers, déchets commerciaux et industriels banals, déchets de construction, déchets verts, déchets dangereux industriels ou tertiaires) transforme leur collecte en véritable défi logistique. Veolia collecte les déchets ménagers en porte-à-porte ou sur les points d'apports volontaires, les déchets commerciaux et industriels banals, les déchets verts (propreté des espaces verts) et également auprès de ses clients industriels ou tertiaires les déchets dangereux : des déchets hospitaliers, de laboratoire, des résidus pétroliers (des navires, des stations essence...) et des déchets dangereux diffus, qui impliquent une collecte sélective, soit dans des conteneurs distincts, soit mélangés à d'autres matériaux recyclables.

Lorsque les déchets sont de même nature, ils sont acheminés soit vers des stations de transfert pour être transportés dans des camions de plus grande capacité, soit vers des centres de regroupement afin d'être rassemblés selon leur nature, puis triés avant leur envoi en site de traitement adapté.

Veolia propose à ses clients des systèmes de collecte multiples adaptés à leurs enjeux territoriaux et économiques. En France, de nouvelles technologies ont été développées comme de nouveaux véhicules à carburant vert ou encore à motorisation hybride ou le transport alternatif des déchets, par exemple par voie fluviale ou ferroviaire.

Recyclage et valorisation matière des déchets

L'objectif de Veolia est le traitement des déchets en vue de les réintroduire dans un cycle de production industriel et d'atteindre le meilleur taux de recyclage et valorisation matière.

Veolia travaille en amont, en partenariat avec les territoires et les industriels afin de structurer les filières de tri et de recyclage. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. Le centre de recherche et développement du Groupe a développé le TSA2, un procédé breveté et mis au point en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri télé-opéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %.

Veolia travaille en aval, en partenariat avec les industriels pour répondre aux enjeux de la transition écologique en développant des solutions de recyclage des plastiques (PET, PP, PE, etc.). Veolia est désormais un acteur de référence de la production de polymères recyclés (ou circulaires) répondant aux plus hautes performances attendues par le marché pour les procédés de recyclage mécaniques.

Veolia assure également le recyclage des déchets complexes, comme par exemple les appareils électriques et électroniques ou les lampes fluorescentes.

Valorisation des déchets organiques

Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole sont valorisés dans des filières biologiques dédiées.

Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture et le méthane issu de la fermentation est valorisé selon les mêmes procédés que le biogaz provenant des centres de stockage.

Valorisation énergétique des déchets

Les déchets banals non recyclables sont acheminés vers des usines d'incinération ou des centres de stockage. Veolia travaille également à la transformation des déchets banals non recyclables en combustibles solides de récupération pour alimenter des processus de combustion et de production d'énergie au service des collectivités et des industriels.

Le processus d'incinération produit de l'énergie sous forme de vapeur qui peut soit alimenter des réseaux de chauffage urbain ou des industries, soit être transformé en électricité grâce à des turbines. L'électricité ainsi produite sert à alimenter le réseau national de distribution.

Dans ses centres de stockage, Veolia capte le biogaz dégagé par la fermentation des déchets organiques. Ce biogaz peut être soit directement mis à disposition dans un réseau de distribution, soit servir à produire de l'électricité grâce à des turbines ou des moteurs, soit servir de carburant pour véhicules.

Démantèlement et dépollution

Veolia pilote des projets de démantèlement d'installations industrielles et d'équipements en fin de vie, tels que les avions, les navires, les trains et les plates-formes pétrolières. Le Groupe assure la déconstruction, le désamiantage, la valorisation des matières recyclables, le traitement des déchets ultimes, et la dépollution des sites.

Veolia participe également à la réhabilitation de zones où subsiste l'empreinte de pollutions plus anciennes grâce à sa filiale SARP Industries, par la réhabilitation des friches industrielles, résorption des pollutions accidentelles, et mise aux normes des sites industriels.

Traitement des déchets liquides et dangereux

À travers ses filiales spécialisées, Veolia est l'un des leaders mondiaux du traitement, du recyclage et de la valorisation des déchets dangereux et de la dépollution des sols.

Selon leur provenance et leur composition, les déchets dangereux peuvent être incinérés ou traités par voie physico-chimique ou biologique dans des installations dédiées, ou bien stabilisés et enfouis dans des sites de stockage spécifiques.

Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs à travers l'entité, Veolia Nuclear Solutions qui réunit notamment les activités d'Asteralis, Veolia ES Alaron et Kurion.

Propreté urbaine, industrielle et assainissement

La propreté est un critère d'attractivité pour les villes et constitue un enjeu de santé publique et de sécurité pour les citoyens.

Veolia propose un service continu de propreté urbaine, fondé sur un engagement de performance : entretien et nettoyage des espaces publics, services mécanisés de nettoiement des rues et de traitement de façades.

Pour ses clients industriels, Veolia effectue l'entretien et la maintenance des lignes de production et propose une gamme complète de services spécialisés pour optimiser la performance de l'outil industriel et prolonger sa durabilité.

Le Groupe a également développé des prestations d'urgence permettant de traiter les pollutions accidentelles sur la voie publique ou dans les sites industriels.

Dans le domaine des déchets liquides, à travers sa filiale spécialisée SARP, Veolia effectue essentiellement des opérations de pompage et de transport de liquides associés aux réseaux d'égouts ainsi que des résidus pétroliers vers les centres de traitement. Le Groupe dispose de procédures de gestion des déchets liquides respectant l'environnement, telles que la collecte sur le site ou le recyclage de l'eau au cours du traitement des déchets liquides. Les huiles usagées, dangereuses pour l'environnement, sont collectées avant traitement et régénération par SARP Industries, spécialisée dans la gestion des déchets dangereux.

1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

Dans le domaine de l'énergie, Veolia exerce des activités centrées autour de la performance énergétique des territoires et des industries : boucles locales d'énergie (réseaux de chaleur et de froid, boucles locales d'électricité), services énergétiques aux bâtiments, services énergétiques aux industriels (utilités industrielles). La proposition de valeur de Veolia est la garantie de performance énergétique et environnementale des territoires et des industries (i) en réduisant les consommations finales, (ii) en optimisant la production locale d'énergie, (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales et (iv) en développant et gérant des services de flexibilité qui concourent à l'optimisation et la résilience des infrastructures des territoires.

Ce positionnement permet de répondre aux enjeux de tous les segments de clientèle, tant municipale (optimisation énergétique, développement des énergies renouvelables et équilibre des réseaux dans les pays développés, développement des infrastructures territorialisées, passage direct aux énergies renouvelables et besoin d'autonomie dans les pays émergents) qu'industrielle (optimisation énergétique, sécurité d'approvisionnement, responsabilité sociale et environnementale dans les pays développés, sécurité d'approvisionnement et besoin d'autonomie dans les pays émergents).

Veolia accompagne la transition écologique tant sur ses propres installations qu'en partenariat avec ses clients en mettant en œuvre des solutions visant à éliminer l'utilisation du charbon comme énergie primaire.

Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale. L'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid permettent de fournir du chauffage, de l'eau chaude sanitaire et de l'air conditionné à des bâtiments publics et privés (écoles, établissements de santé, immeubles de bureaux et immeubles d'habitation). Les réseaux de chaleur concourent à l'amélioration de la qualité de l'air des villes, les unités centralisées bénéficiant d'un meilleur traitement de fumées. Les réseaux de froid quant à eux contribuent à la suppression des îlots de chaleur, en centralisant la production.

Les réseaux de chaleur et de froid permettent l'utilisation de mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et alternatives : géothermie, biomasse, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc. Ils concourent ainsi à l'abaissement de l'empreinte carbone de la ville et ils permettent aussi de relier des sites émetteurs et des sites récepteurs de chaleur ou de froid et donc une optimisation énergétique globale du territoire.

Veolia apporte son expertise dans la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid, la gestion des approvisionnements énergétiques notamment d'origine renouvelable et les services au client final.

Boucles locales d'électricité

Les boucles locales d'électricité répondent à une tendance de fond liée à l'intégration des énergies renouvelables locales et au besoin de résilience du système électrique.

Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, déchets, biogaz, hydraulique, etc.), la distribution d'électricité (tension de distribution inférieure ou égale à 50 kV) à l'échelle du territoire (ville, quartier, parc industriel) et la distribution électrique seule quand elle s'exerce en synergie avec une autre activité de Veolia (déchets ou eau), comme c'est le cas au Maroc.

Services énergétiques aux bâtiments

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO_2 des bâtiments tout en préservant le confort de leurs occupants. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique des occupants. Ces services peuvent aussi comprendre la production locale d'énergie.

Veolia développe des offres de monitoring et d'amélioration de la qualité d'air intérieur pour ses clients (Établissement de soins, bâtiments de loisirs, immeubles de bureaux…) pour qui la qualité de l'air intérieur devient un enjeu majeur. Ces offres sont basées sur des audits, des actions d'amélioration grâce à des purificateurs ou à travers la rénovation des systèmes de ventilation, et le suivi des indicateurs de performance.

Un système d'hypervision et un service de pilotage de l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures ont été créés par Veolia : *Hubgrade*. Conçu comme une véritable plateforme intégrée de pilotage, *Hubgrade* collecte des données en temps réel, qui sont analysées par les experts du Groupe pour permettre une optimisation des interventions. En matière d'efficacité énergétique des bâtiments, cet outil permet de réaliser jusqu'à 15 % d'économies d'énergie supplémentaires par rapport aux services d'efficacité énergétique présents sur le marché. *Hubgrade* permet aussi le suivi et l'amélioration centralisés d'autres indicateurs environnementaux, tels que consommation d'eau, production de déchets, ou qualité d'air intérieur. Veolia gère actuellement 33 centres *Hubgrade* dans le monde.

Utilités industrielles

Pour les industriels, l'énergie est devenue un enjeu de compétitivité. Les solutions énergétiques de Veolia répondent aux exigences de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût des industriels, pour qui l'énergie est un enjeu incontournable de compétitivité. Le Groupe assure l'optimisation des utilités industrielles, quelle que soit leur nature (production de vapeur, de froid, d'électricité, d'air comprimé), ainsi que les usages d'énergie liés aux process et aux bâtiments industriels. Veolia contribue ainsi à la sécurisation des approvisionnements de ses clients et à la réduction de leur empreinte énergétique et carbone :

- optimisation des utilités industrielles : vapeur, électricité, air comprimé ;
- optimisation des usages d'énergie liés au process (ajustement des usages aux besoins et identification des sources d'énergie fatales et des coproduits valorisables) ;
- optimisation des usages liés aux bâtiments industriels ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Veolia apporte à ses clients :

- la sécurisation des approvisionnements et le mix énergétique en quantité, en qualité et en prix ;
- les process industriels ;
- la garantie de la disponibilité de leurs installations avec des engagements de services précis.

Les solutions de services énergétiques proposées concernent l'ensemble du cycle de transformation, depuis l'achat des énergies entrant sur le site (fuel, gaz, biomasse, biogaz), la construction de nouvelles installations ou la modernisation d'installations existantes, jusqu'à la valorisation sur le marché de l'électricité produite. Veolia se positionne pour ses clients comme un partenaire optimisant leurs achats d'énergie, les aidant à améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations, tant en termes de coûts que de rejets dans l'atmosphère, et les assiste dans la transformation de leurs installations.

1.3.1.4 Les contrats multimétiers au profit des industriels

Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise :

- par la multiplication des demandes d'offres de services intégrant des métiers techniques et multiservices et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale ;
- et par une réponse qui se doit d'être internationale, au moins au niveau d'un continent, les approches des clients industriels étant de plus en plus multisites et/ou multipays.

Au plan opérationnel, la relation avec le client en est nécessairement modifiée : le prestataire devient l'interlocuteur unique du client industriel avec lequel une relation de partenariat s'instaure pour la recherche de solutions dans l'intérêt des deux parties. En externalisant la gestion des services techniques et multiservices à un spécialiste, le client peut se concentrer sur son cœur de métier et bénéficier des meilleures pratiques sur les services délégués. La combinaison de ces deux derniers éléments permet d'améliorer la performance et la compétitivité des sites industriels.

En mettant au service des industriels les synergies de ses métiers, son savoir-faire, son implantation internationale et ses solides références industrielles, Veolia dispose sur les marchés industriels d'une place de référence en matière d'offres intégrées multimétiers.

Les contrats multimétiers

Les activités multimétiers ont une forte composante internationale, en particulier avec des investissements réalisés par des clients industriels à l'étranger, dans le cadre de la construction d'usines neuves (dites usines *greenfield*).

Veolia a une position unique sur le marché de l'externalisation industrielle et ses références sont variées :

- conception, construction et exploitation de la première usine automobile zéro carbone et zéro rejet en eau de Renault à Tanger, qui a mobilisé les expertises et les savoir-faire des divers métiers du Groupe ;
- capacité d'accompagnement des grands comptes pharmaceutiques partout en Europe avec les mêmes standards comme le démontrent les contrats avec Pfizer et Novartis.

1.3.1.5 Autres métiers

À travers son pôle d'ingénierie conseil Seureca, Veolia conçoit pour les industriels, les collectivités et le secteur tertiaire des solutions d'expert pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Seureca intervient de l'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, et propose une gamme de prestations incluant les schémas directeurs et études de faisabilité, les études de conception, la supervision de travaux, l'assistance technique aux opérations, la formation et le transfert de compétences.

Au-delà de son activité conseil dans les métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie, Seureca dispose de filiales spécialisées dans les domaines suivants : efficacité et valorisation énergétique, énergies renouvelables (DESL en Inde), traitement des eaux industrielles et des eaux de process (EPAS en Belgique).

Actif dans plus de 60 pays et quatre continents, Seureca s'appuie sur un réseau de bureaux permanents à l'étranger et un vivier opérationnel de 200 ingénieurs, mobilisables pour des projets à court ou long terme à travers le monde.

Veolia dispose par ailleurs d'une filiale spécialisée dans la performance environnementale et sanitaire des bâtiments et des expertises dans le suivi et la qualité de l'air (OFIS).

1.3.2 LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES MÉTIERS

Les principaux métiers du Groupe peuvent être influencés par les facteurs clés dont certains décrits au chapitre 2, section 2.2 Facteurs de risques *infra*.

EAU

- l'évolution des volumes facturés (notamment la variation de la consommation d'eau à usage domestique, influencée par les variations climatiques) ;
- la capacité à obtenir dans les délais prévus des hausses de tarif conformes aux objectifs du Groupe ;
- la capacité à mettre en œuvre des programmes de réduction des coûts ;
- le rythme des projets des municipalités et de certains grands industriels (pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la capacité à respecter les engagements de services négociés avec le client ou le régulateur ;
- le maintien d'un leadership technologique (pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la maîtrise des contraintes et des solutions techniques dans l'exécution des contrats ;
- la rigueur de la négociation et de l'exécution (notamment sur la capacité à respecter les délais et les coûts budgétés pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la résilience opérationnelle des sites due aux conditions climatiques (risques d'inondation ou de stress hydrique).

DÉCHETS

- la présence sur toute la chaîne de valeur des déchets, de la pré-collecte jusqu'à l'ensemble des filières de traitement et de valorisation, dans un panel représentatif de zones géographiques, afin d'identifier et de maîtriser des solutions innovantes et adaptées permettant au Groupe de se différencier sur le marché ;
- les politiques publiques de soutien à l'économie circulaire et à la transition écologique ;
- la qualité de la gestion sociale dans des activités souvent à forte composante de main-d'œuvre (limitation de l'absentéisme et des grèves, développement des compétences et formation) ;
- l'efficacité opérationnelle (achats, commercial, logistique, gestion de la maintenance) permettant d'optimiser les coûts unitaires et le taux d'utilisation des équipements tout en assurant le niveau de qualité requis des produits et services livrés ;
- la gestion des risques économiques et financiers : incluant notamment la fluctuation des volumes, la réduction de l'exposition à la volatilité des prix des matières premières, voir ci-dessous (carburant, matières vendues telles que papiers, plastiques et métaux) ;
- la maîtrise des risques industriels (incendie, explosion, pollution, etc.) notamment pour l'activité des déchets dangereux.

ÉNERGIE

- les politiques publiques de soutien à la transition énergétique (efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) et de réduction des émissions polluantes ;
- l'évolution du marché de l'énergie, notamment en termes de prix de vente d'électricité et de chaleur, d'accessibilité et de prix de revient des combustibles ainsi que des quotas de CO_2 (voir *infra*) ;
- les dynamiques d'urbanisation et les variations climatiques d'une année sur l'autre qui peuvent avoir une influence sur les ventes de chaleur et de froid ;
- la conjoncture économique et son influence sur le niveau d'activité des sites industriels.

Facteurs communs aux trois métiers :

- la capacité à renouveler les contrats existants dans des conditions satisfaisantes au sein d'un environnement très concurrentiel ;
- la capacité à proposer des modèles innovants ;
- la capacité à contrôler les coûts et à imposer des conditions favorables de partage des risques et des bénéfices ;
- la maîtrise des risques liés à la préservation de l'environnement, à la sécurité des personnes et des installations ;
- la capacité à innover avec de nouvelles technologies et des innovations de process en s'appuyant sur un système efficace de veille technologique, réglementaire et concurrentielle ;
- la gestion des investissements dans certaines activités à forte intensité capitalistique (sélectivité, analyse de risque, dimensionnement des installations) ;
- la qualité de la gestion contractuelle pour les contrats de longue durée (clauses majeures, formules de révision de prix, garanties et cautions...) ;
- la diversité des cadres réglementaires et leur évolution, notamment sur les sujets environnementaux.

Les métiers de l'**Eau** et de l'**Énergie** sont soumis à des variations saisonnières et à l'incertitude climatique (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1 *infra*).

L'évolution des prix de l'électricité, du CO_2 et des matières premières primaires d'une part (carburant, charbon, gaz naturel notamment) et celle des matières premières secondaires d'autre part (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux) peuvent affecter différemment les activités de Veolia (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières connaissent des variations qui peuvent être très régulièrement significatives. Ce fut particulièrement le cas en 2021, année qui a connu une augmentation exceptionnelle des prix des matières premières avec le retour de la croissance économique et de l'inflation dans la plupart des pays du monde malgré les perturbations liées aux différents variants de la Covid-19.

- Gaz : prix moyen sur les principaux points d'interconnexion européens en très forte hausse d'environ +372 % par rapport à 2020.

  Les prix de marché du gaz en Europe ont fortement augmenté sur le second semestre 2021 dans un contexte de stocks de gaz faibles, d'importations réduites depuis la Russie et d'une forte compétition avec l'Asie sur les approvisionnements en gaz naturel liquéfié (GNL) (qui représentent près de 20 % de la consommation de gaz européenne) mais aussi en charbon, limitant ainsi la substitution du charbon au gaz comme source de production électrique.

  Le niveau de prix du gaz européen ressort en conséquence à fin décembre 2021 supérieur de 240 % par rapport à fin décembre 2020.

- CO_2 : prix moyen sur le marché européen des quotas de CO_2 en très forte hausse d'environ +116 % par rapport à 2020.

  Les propositions de réforme pour un marché du carbone plus contraignant en Europe (paquet « Fit to 55 » de juillet 2021), la compétitivité du charbon par rapport au gaz pour la production d'électricité sur le second semestre 2021, ainsi que la spéculation observée tout au long de l'année, ont impacté à la hausse les prix du CO_2 en Europe. Ils affichaient à fin décembre 2021 un niveau de 80 euros par tonne contre 33 euros à fin décembre 2020.

- Électricité : prix moyen sur les marchés allemand et français, parmi les plus liquides en Europe, en très forte hausse d'environ de +228 % par rapport à 2020.

- L'électricité en Europe étant encore en bonne partie dépendante des combustibles fossiles, les hausses du gaz, du charbon, mais aussi du CO_2 ont entraîné les prix de marché de l'électricité à des niveaux jamais atteints jusque-là avec une moyenne d'environ 200 euros par MWh sur le dernier trimestre 2021.

- Carburant : prix moyen du carburant sur 2021 supérieur de +53 % au prix moyen de l'année 2020.

  Cette évolution au cours de l'année a eu un impact négatif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de -29 millions d'euros en 2021.

Le métier des **Déchets** réalise une partie de son chiffre d'affaires au travers de ses activités de tri-recyclage et négoce qui sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux).

- Carton et papier recyclé (« Copacel 1.05 ») : en 2021, la moyenne annuelle de la référence de prix a fortement augmenté (+172 %) par rapport à la moyenne de prix de 2020. Les prix ont fortement augmenté sur le premier trimestre pour atteindre 167 euros par tonne en mars, puis ont évolué en dents de scie sur le reste de l'année ; entre 152 et 172 euros par tonne.

- Ferraille (référence de prix « E40 ») : la moyenne annuelle de 2021 a affiché une hausse de +82 % par rapport à la moyenne des prix sur 2020.

- Plastiques : Le marché a plus que confirmé son fort intérêt pour l'intégration de plastiques recyclés, y compris à des prix supérieurs à ceux du « vierge » notamment pour les « grades alimentaires » (+59 % rPET FG). Les cours du HDPE (36 + %), PP (+67 %) et PET (+56 %) « fossiles » ont également connu un très fort retournement en 2021 où ils ont atteint des plus hauts historiques. Ce double contexte favorable à la chaîne de valeur dans sa globalité a par ailleurs généré une compétition sans précédent pour l'accès aux sources de déchets plastiques triés, tirant leur prix à la hausse.

Ainsi, le chiffre d'affaires du métier Déchets a été fortement impacté à la hausse de +439 millions d'euros en 2021, principalement grâce à la hausse des prix de l'ensemble des matières premières secondaires.

1.3.3 CONTRATS ADAPTÉS AUX MARCHÉS

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, adaptées aux systèmes juridiques locaux, à la nature des clients (publics *versus* privés), à leurs besoins (notamment de financement, de performance) et à leurs tailles.

Veolia veille ainsi à intégrer les attentes de ses clients dans ses négociations contractuelles : relation de type partenarial à l'écoute des enjeux du client dans une démarche commune d'amélioration et de productivité, engagements de performance et de partage de la valeur créée clairement définis, dans le respect des exigences réglementaires lors de la mise en concurrence ou en cours d'exécution du contrat.

1.3.3.1 Les relations contractuelles avec les collectivités publiques

Les relations contractuelles avec les collectivités publiques relatives aux prestations de services à destination de la population (dits « services publics » ou « services d'intérêt économique général », dont la collectivité publique est responsable), varient selon le degré d'implication de la collectivité et du titulaire du contrat.

Le plus souvent, ces « services publics » relèvent de la responsabilité des autorités publiques compétentes qui interviennent directement dans leur gestion, selon différents modes. Elles peuvent ainsi, soit :

- **exploiter elles-mêmes le service** (gestion directe ou internalisée en « régie ») avec leurs propres moyens ou ceux qu'elles confient à une entité sur laquelle elles exercent un contrôle analogue à celui qui est exercé sur leurs propres services (ou in-house dans la réglementation communautaire) ;
- **faire appel à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique), qui exploite tout ou partie du service pour le compte de l'entité publique (soit dans sa totalité, soit pour des missions d'assistance relatives au service, soit encore sur un périmètre limité) et dont elles constituent la clientèle ;
- **transférer ou déléguer à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique), la responsabilité de l'exploitation de tout ou partie du service, la mise en œuvre des moyens humains, matériels et financiers nécessaires et, le cas échéant, la conception, la construction et le financement des installations nécessaires à l'exploitation de ce service.

Dans certains cas, les usagers du service peuvent constituer directement la clientèle des entités du Groupe.

La variété des modèles de gestion des « services publics » donne ainsi lieu à des mécanismes contractuels que Veolia adapte pour chaque client, selon que la mission confiée inclut ou non la gestion globale du service, de son financement et la relation commerciale avec le bénéficiaire final du service.

Les contrats sont généralement classés en trois grands types :

- **marché public :** l'entité publique confie au titulaire des prestations de fournitures, de travaux et/ou de services qu'elle rémunère à un prix qu'elle verse au fur et à mesure de l'exécution des prestations. Ces contrats peuvent avoir un objet limité (ex. : exploitation d'une centrale de production de chaleur, d'une unité de traitement des déchets, d'une station d'épuration…) mais, de plus en plus, les collectivités ont recours à des marchés publics globaux dans le cadre desquels l'entreprise se voit confier la conception, la construction et l'exploitation – maintenance d'installations avec des engagements de performance pouvant inclure des mécanismes de rémunération (marchés publics de Conception – Réalisation – Exploitation – Maintenance notamment) ou *DBO* (*Design, Build, Operate*) à l'étranger avec conception et sans financement ;
- **contrat de partenariat, contrat de type BOT** *(Build, Operate, Transfer)***, ou BOO** *(Build, Own, Operate)* à l'étranger avec financement : contrat par lequel l'entité publique confie une mission globale de conception, construction et/ou exploitation des installations, pouvant intégrer un financement partiel ou total et une clause de transfert des actifs en fin d'activité. Ces contrats peuvent être réalisés par des entités du Groupe agissant seules ou en groupement avec des tiers ou bien encore, en cas de financement d'installations, au moyen de sociétés *ad hoc* qui concluent le contrat et s'endettent sans que les prêteurs n'aient de recours à l'encontre des actionnaires de l'emprunteur. Dans ce type de montage contractuel, il est également fréquent de créer une société d'exploitation chargée de l'exploitation et de l'entretien de l'installation. Dans un même projet, les entités du Groupe peuvent ainsi participer à des degrés variables au groupement de construction, au capital de la société *ad hoc* titulaire du contrat principal et au capital de la société d'exploitation ;
- **contrat de délégation de service public :** l'entité publique délègue au titulaire la gestion d'un service public avec prise en charge de tout ou partie des risques d'exploitation, laquelle se traduit le plus souvent par une rémunération perçue directement, en tout ou partie, sur l'usager du service.

Bien que certains modèles restent encore historiquement dominants selon les pays et les activités exercées par le Groupe, ces modèles contractuels peuvent évoluer pour répondre aux nouvelles priorités des autorités publiques, en leur apportant des solutions innovantes de financement ou des mécanismes de rémunération fondés sur les économies constatées et/ou la performance du service.

La durée des contrats varie en fonction des missions confiées : il s'agit souvent de contrats de moyenne ou longue durée (de 8 à 20 ans en moyenne, la durée des marchés publics étant généralement plus courte). Les contrats de longue durée peuvent prévoir une révision périodique des conditions financières.

1.3.3.2 Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires peuvent revêtir des formes contractuelles variées, comprenant au minimum la réalisation d'une prestation de services sur un périmètre limité, mais pouvant aller jusqu'à la conception, le financement, la construction et l'exploitation complète d'une installation. Ces contrats sont bâtis sur mesure car ils visent à répondre précisément aux problématiques spécifiques de chaque client :

- **externalisation d'un ensemble de services** ne faisant pas partie de son cœur de métier comme la gestion de sites (vapeur, air comprimé, électricité, tours de refroidissement, groupe froid, chauffage, ventilation, climatisation), le cycle de l'eau (eau potable, eau de process et les effluents) et la gestion des déchets. De manière

plus large, le Groupe peut gérer sur les sites industriels tous les services de support à la production : maintenance bâtiments, moyens de levage, détection incendie, maintenance mécanique et électrique, calibration, instrumentation… ;

- **recherche et mise en œuvre de solutions innovantes** ou à forte technicité pour répondre à des problèmes complexes : par exemple, dans les domaines de la dépollution, de la valorisation des déchets dangereux, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre par des projets à forte composante environnementale comme les projets biomasse ou des installations solaires, de la production d'eau utilisée dans le processus industriel du client, du traitement ou de la réutilisation des eaux usées industrielles par des projets zéro rejet en eau.

Dans la plupart des cas, les contrats mentionnent des objectifs de performance auxquels la rémunération de Veolia est pour partie liée.

Comme pour les collectivités, la durée des contrats conclus avec les industriels varie, elle est en moyenne de 3 à 10 ans.

Le Groupe est très attentif à l'équilibre économique de son portefeuille contractuel, en particulier lorsque des investissements doivent être financés. Compte tenu de la complexité des contrats gérés et de leur durée, le Groupe s'est doté de compétences en matière d'analyse et de contrôle des contrats. Le contenu des offres est arbitré par le comité d'engagement de Veolia Environnement (pour les plus importantes) ou par les comités d'engagement des zones ou pays. Les directions fonctionnelles centrales du Groupe sont associées à la négociation et à l'élaboration des offres et des contrats majeurs, initiés par les entités opérationnelles. Des contrôles sont effectués sur la mise en œuvre des offres et des contrats. La direction de l'audit interne de Veolia Environnement inscrit ainsi chaque année dans son programme la revue des enjeux contractuels et financiers des nouveaux contrats les plus significatifs.

1.3.4 MARCHÉS ET CONCURRENCE

1.3.4.1 Marchés

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques : production et/ou distribution de chaleur, de froid, de gaz ou d'électricité ; efficacité énergétique des bâtiments et des sites industriels. Ce marché comprend également la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services.

Ces services s'adressent :

- aux collectivités publiques et aux particuliers (marché municipal) ;
- aux entreprises ou établissements industriels ou tertiaires (marché industriel).

Le marché des services à l'environnement est un marché en croissance dynamisé par :

- une démographie et une urbanisation croissantes des villes (70 % de la population dans le monde sera urbaine en 2050) [1] ;
- des besoins qui restent importants en matière d'accès à l'eau potable et d'assainissement dans le monde (près de 700 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable et plus de 2 milliards ne bénéficient pas de services d'assainissement) [1] ;
- une prise de conscience de la nécessité d'agir en faveur de la protection de l'environnement, avec un durcissement général du cadre réglementaire ;
- la contrainte des coûts pour les services, associée aux exigences de performance, favorisant l'externalisation des services à des spécialistes ;
- un changement des comportements des consommateurs : de plus en plus initiés et exigeants sur la santé, la protection de l'environnement et l'évolution des modes de vie pour une meilleure qualité de vie, de plus en plus sensibles aux fonctions de recyclage et d'économie collaborative, et souhaitant une gouvernance des services plus transparente.

1.3.4.1.1 Marché municipal

Le marché municipal pour Veolia se réfère aux prestations à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des états : distribution d'eau potable, collecte et assainissement des eaux usées, gestion des déchets, gestion de réseaux d'énergie (électricité, chaleur, froid).

Le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution, l'attractivité économique, les inégalités sociales, la démographie galopante, la mobilité croissante, l'accélération de l'urbanisation (notamment en zone côtière), la tension sur les ressources et sur les infrastructures, la digitalisation et la vulnérabilité des systèmes d'information sont autant d'enjeux auxquels les villes doivent répondre.

Au travers de leurs politiques urbaines, les villes exercent une triple responsabilité vis-à-vis des citoyens (santé, bien-être et équité sociale), envers le développement de la région (création de valeur économique) et envers la planète (préservation de l'environnement).

Ces dernières sont contraintes de gérer à moindre coût, de manière intelligente et innovante, des services de qualité pour l'eau, l'énergie et les déchets avec des solutions adaptées selon qu'elles se situent dans un pays développé ou émergent.

(1) Selon un rapport de l'Organisation des Nations unies du 31 mars 2015.

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes

- **la ville résiliente :** pour des villes plus résistantes aux chocs et aux risques.

Dans toutes les villes du monde, la résilience est au cœur des préoccupations et devient un thème majeur pour un grand nombre de parties prenantes (institutions, collectivités et associations). Les exemples des ouragans Harvey et Irma ayant touché en 2017 les États-Unis et les Antilles, de la sécheresse et des incendies extrêmes ayant sévi en Australie en 2019, des inondations qui ont durement frappé la vallée de la Roya en France en octobre 2020, ont encore renforcé la conscience collective autour d'une résilience devenue nécessaire pour les territoires. Veolia aide les collectivités territoriales dans la prise de décision avec une vision de long terme pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise. Avec Swiss Re, le Groupe a mis en place un dispositif unique d'évaluation des risques et de mesures de prévention et de renforcement pour garantir la résilience des villes. La Nouvelle-Orléans, aux États-Unis, est la première ville au monde à en avoir bénéficié.

- **la ville agréable à vivre :** améliorer la qualité de vie pour attirer habitants et entreprises.

Veolia met au service des villes agréables à vivre des solutions innovantes pour préserver la qualité de vie des citoyens, l'environnement et les infrastructures urbaines. Pour cela, le Groupe mobilise ses expertises dans la collecte et la gestion des déchets, la gestion de l'eau potable, le traitement des eaux usées, la production et la distribution d'énergies renouvelables. La ville agréable à vivre porte également une attention particulière à la biodiversité et réduit son empreinte environnementale en utilisant les énergies renouvelables (biomasse, biogaz, etc.). Elle apporte une attention toute particulière à la propreté de ses espaces, à la qualité de l'eau et de l'air, à la réduction des nuisances sonores.

- **la ville intelligente :** le numérique révolutionne les villes.

Plus connectées, mieux pilotées, les villes intelligentes optimisent le fonctionnement de leurs infrastructures, accroissent leur compétitivité, leur attractivité et leur durabilité. Plus efficaces et transparentes, elles répondent aux nouvelles attentes des citoyens, qui souhaitent participer davantage à la gestion de leur ville. En associant les nouvelles technologies, ses expertises métiers et sa relation avec les entreprises innovantes du territoire, Veolia contribue à améliorer le niveau de services offert par la ville aux citoyens avec quatre mots d'ordre : vitesse de déploiement, maîtrise des coûts, cybersécurité et fiabilité. À titre d'exemple, les centres d'hypervision *Hubgrade* de Veolia permettent aux municipalités d'optimiser la gestion de leurs réseaux d'eau et d'énergie, de viser une meilleure performance environnementale et de renforcer la qualité de vie des citoyens. Autre exemple, Birdz, une filiale de Nova Veolia (issue de la fusion de Homerider et de m2ocity, pionniers des télérelevés) est au service de la *Smart City* et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés, de la transmission, l'analyse et la valorisation des données (eau, énergies, déchets, température, pollution, bruit, éclairage public).

- **la ville inclusive :** créer la cohésion économique, sociale et territoriale.

La ville inclusive est une ville dans laquelle aucune catégorie d'habitants n'est exclue du développement urbain. Elle favorise l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre et en particulier pour les populations les plus vulnérables. Elle encourage également l'implication des citoyens et de toutes ses parties prenantes dans son fonctionnement. Veolia, de par sa présence et sa connaissance des acteurs locaux, accompagne des initiatives économiques et sociales favorisant l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre. Au Bangladesh, Veolia et la Grameen Bank dirigée par Muhammad Yunus, ont mis en place un projet de *social business*, en collaboration avec les populations et les autorités locales, permettant à 6 000 habitants des communes de Goalmari et Padua d'accéder à l'eau potable. Pour mettre en œuvre cette initiative, Veolia a déployé une ingénierie sociale et financière sans précédent. À Lille, au-delà d'une implication sociétale forte, Veolia développe un service personnalisé et adapté pour chaque type d'usager, avec une tarification éco-solidaire et une réduction de l'abonnement pour les particuliers.

- **la ville circulaire :** créer des boucles locales pour générer de la valeur territoriale.

Veolia met en place des solutions opérationnelles et de nouveaux *business models* pour favoriser le développement de l'économie circulaire au sein des territoires. Cette démarche est au cœur de son ambition stratégique et de sa vision *Ressourcer le monde*. Renouveler les ressources, c'est par exemple recycler la matière (plastique, papier, verre, métaux précieux), valoriser les énergies renouvelables et de récupération (biomasse, biogaz, énergie fatale) et transformer les déchets en compost ou en énergie. Préserver les ressources, c'est par exemple réduire les consommations, développer l'efficacité énergétique et les approches systémiques (économie fonctionnelle, écologie industrielle, écoconception). L'économie circulaire en tant que modèle de développement et moteur de croissance, est un vecteur de création d'emploi au niveau du territoire.

La stratégie de déploiement de ces solutions se décline de manière différente dans les pays développés et les pays émergents.

Villes des pays développés

Les villes des pays développés constituent un marché mature où les besoins des clients s'orientent désormais vers :

- une amélioration de l'efficacité des services (baisse des coûts, baisse des prix, meilleure qualité de service) face à la pression sur les finances publiques et à une pression citoyenne accrue ;
- un accroissement de l'attractivité et la recherche de solutions de différenciation pour répondre à la compétition entre les territoires (par exemple : ville digitale) ;
- une attente accrue de transparence ;
- des solutions sociales pour les moins favorisés ;
- des solutions environnementales de développement durable (économie circulaire, diminution de l'empreinte carbone des villes, élimination des pollutions, biodiversité…) ;
- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

Dans ces pays, Veolia affirme son rôle de catalyseur de l'attractivité et du développement économique et social des villes, notamment en renforçant ses facteurs de différenciation et en faisant évoluer ses modèles contractuels. Ainsi, au-delà des modèles contractuels traditionnels (concessions, affermages, etc.), Veolia propose :

- **des contrats incluant un partage de la valeur créée chez le client**, que ce soit au titre de la performance économique ou environnementale (économie de ressources ou d'énergie, amélioration du rendement des installations…), de la création de nouveaux revenus (mutualisation d'installations, revente d'électricité au réseau pour les cogénérations, valorisation de sous-produits…) ou de la réduction des risques

(partenariats avec les assureurs). Une part de la rémunération de Veolia est attachée à l'atteinte des résultats attendus. Le contrat peut comporter l'exploitation des utilités (exemple des contrats de performance énergétique ou des ressources) ou uniquement des prestations de conseil et de management ;

- **des partenariats financiers** (modèles *Assetco/Opco*) : contrat incluant le financement par un tiers-investisseur des investissements nécessaires à l'optimisation des utilités de la collectivité, Veolia garantissant la performance des installations sur la durée d'amortissement des ouvrages ;
- **des prestations de services spécialisées :** il s'agit d'apporter au client le bénéfice de l'expertise de Veolia sur des prestations ciblées (radio-relevé des compteurs d'eau, ordonnancement des interventions, aide au recouvrement des factures, analyse de données d'exploitation et conseil...), traditionnellement intégrées dans des contrats globaux.

Villes des pays émergents

Les villes des pays émergents (en particulier l'Europe centrale et orientale, l'Asie, l'Amérique latine, l'Afrique, le Moyen-Orient) offrent de multiples opportunités de développement, liées (i) à l'explosion démographique des villes et (ii) au renforcement des réglementations pour la protection de l'environnement. Ces pays ont des besoins croissants en infrastructures nouvelles et ont des impératifs d'exploitation et de gestion déléguée pour l'Eau, les Déchets et l'Énergie. Comme dans les pays développés, les villes ont également le souci d'améliorer la résilience face aux risques de catastrophes.

Dans ces pays les offres de Veolia visent à soutenir le développement des villes en :

- **adaptant les modèles contractuels aux risques pays** pour faire émerger de nouveaux modèles et partenariats, alliances permettant d'être présent dans les pays concernés sans s'exposer à des modèles concessifs risqués ;
- se positionnant sur les solutions environnementales de développement durable et l'aide à la résilience ;
- tirant parti de la dimension sociale des métiers de Veolia et de leur rôle de soutien au développement économique et social des villes.

1.3.4.1.2 Marché industriel

Pour Veolia, le marché industriel englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

Les industriels sont confrontés à des défis cruciaux pour leur développement : objectifs de croissance soutenue dans un contexte de concurrence accrue, réglementations environnementales de plus en plus strictes, exigences de réduction de l'empreinte carbone, raréfaction de la ressource (ex. : stress hydrique) dans des zones où sont implantés leurs sites de production, acceptabilité de leurs activités et pression sociale et médiatique sur le droit d'opérer, nécessité de maîtriser les coûts de production (matières premières utilisées dans les process) ainsi que les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation. Ils recherchent des partenaires capables de prendre en charge l'ensemble de ces sujets et de leur apporter des solutions de croissance durable et profitable.

Dans le secteur tertiaire, les réglementations en matière d'efficacité énergétique des bâtiments se durcissent, comme en Europe avec le paquet *Fit for 55* qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, depuis le 12e plan, ou encore au Canada avec le Code national de l'énergie pour les bâtiments. La demande des clients est de plus en plus forte pour des initiatives de durabilité.

À travers ses offres, Veolia aide ses clients de l'industrie ou du secteur tertiaire à anticiper et faire face à ces enjeux essentiels de droit d'opérer, de recherche de l'efficacité et du rendement maximums, de responsabilité sociale et environnementale et de minimisation des risques :

- **apporter** aux acteurs des secteurs industriels et tertiaires une approche experte, complète et mondiale sur toutes les problématiques environnementales ;
- **proposer des offres à fort impact en termes de performance environnementale, d'efficacité et de valorisation des actifs** des clients : solutions pour une gestion optimale du cycle de l'eau, contrats de performance de gestion globale des déchets basés sur la réduction de l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la digitalisation des services, solutions énergétiques bas carbone, services de performance énergétique, services multitechniques de gestion des installations d'utilités industrielles ; traitement des pollutions difficiles et notamment des déchets dangereux ; modèles de performance et de partage de la valeur, etc.

Pour ce faire, Veolia propose aux clients industriels et tertiaires une gamme complète de prestations de travaux et/ou de services au profit de l'amélioration de leur compétitivité et de leurs impacts environnementaux et sociaux, déclinée en cinq leviers de création de valeur :

- **droit d'opérer** (ex. : réutilisation des eaux de process, usines à zéro rejet liquide) ;
- **efficacité opérationnelle, réduction de l'empreinte carbone, réduction des coûts** (ex. : optimisation des consommations d'eau et énergie, valorisation des déchets et sous-produits en combustibles alternatifs, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d'élimination des déchets) ;
- **maximisation des rendements des actifs du client** (ex. : augmentation de la disponibilité des équipements) ;
- **ingénierie financière** (ex. : planification et cofinancement des investissements, montages financiers, recherche de cofinancements externes) ;
- **image de marque et responsabilité sociale et environnementale** (ex. : gestion optimisée des ressources eau, énergie, déchets, conception, construction et exploitation d'usines neutres en carbone ou d'unités de capture du carbone, coconstruction de projets avec les différentes parties prenantes).

Le Groupe dispose d'atouts solides pour apporter des solutions différenciantes à ses clients industriels :

- une combinaison d'expertise technique et de compétences opérationnelles, soutenue par un large portefeuille de technologies et un savoir-faire d'ensemblier ;
- la capacité à proposer une garantie de résultats sur le long terme ;
- un réseau mondial pour des clients d'envergure globale et un fort ancrage local à travers notamment des activités municipales, permettant d'offrir aux industriels des solutions intégrées dans les territoires ;
- la capacité d'appréhender simultanément les cycles de l'eau, des déchets et de l'énergie permettant une approche intégrée des procédés industriels et une approche d'économie circulaire.

Les principaux marchés industriels de Veolia sont les suivants :

Les industries de la chimie, du pétrole et du gaz

Le marché du pétrole et du gaz englobe à la fois les activités amont (exploration/production) et aval (raffinage, pétrochimie, chimie).

Dans l'activité amont d'exploration/production, très dépendante des niveaux de prix du pétrole, les industriels continuent à explorer et exploiter de nouvelles ressources de manière durable, cherchent à prolonger la vie productive des sites matures et à en limiter les impacts environnementaux. La production de pétrole ou de gaz se fait parfois dans des régions en stress hydrique et les techniques d'extraction non conventionnelles sont très consommatrices en eau.

En aval, les industries du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie ont des besoins croissants d'excellence opérationnelle et environnementale, et de conformité à des réglementations de plus en plus contraignantes en termes de rejets polluants.

Les besoins des clients de ces industries se concentrent ainsi sur le droit d'opérer, la réduction de l'empreinte carbone, la maximisation de la disponibilité et du rendement des actifs du client, la réduction des coûts et des risques, l'efficacité matière et eau, la conformité réglementaire. Veolia apporte des réponses aux enjeux importants de besoins en eau, de traitement des déchets et de performance de ces industries en se positionnant comme un partenaire de long terme sur toutes les problématiques environnementales et d'efficacité et en proposant une gamme d'offres adaptée aux besoins des deux segments de marché :

- **pour le marché amont (exploration/production)** : la construction et l'exploitation de filières de traitement des eaux d'injection et des eaux produites, les solutions mobiles de traitement d'eau, la gestion des déchets y compris des déchets dangereux, les services industriels, le démantèlement des plateformes pétrolières ;
- **pour le marché aval (raffinage, pétrochimie, chimie)** : le traitement des eaux de process, des eaux usées et des eaux de refroidissement, les services industriels (traitement de surface, nettoyage robotisé de cuves), le traitement des déchets dangereux, l'optimisation énergétique des installations, la valorisation des sous-produits et des déchets dangereux (solvants, boues huileuses, KOH, acide sulfurique, gaz de soufre issus des activités de raffinage…), la fourniture d'énergie décarbonée ; l'ingénierie financière (ex : reprise d'actifs).

Les industries des mines, des métaux et de l'énergie

L'industrie minière, deuxième secteur industriel le plus consommateur d'eau (équivalent annuel de la consommation domestique des États-Unis) doit élargir ses champs d'exploration dans les zones en stress hydrique (70 % des projets des six plus gros industriels miniers) pour contrer l'épuisement des minerais les plus facilement accessibles. Le durcissement réglementaire sur les sujets environnementaux et la recherche d'efficacité génèrent des opportunités de développement pour Veolia, ces industries devant aujourd'hui limiter leur empreinte environnementale et leurs coûts pour garantir la durabilité de leur production.

Dans le secteur de la production d'énergie, les critères d'investissement sont dominés par les « 3D » : Décentralisation de la production, Digitalisation pour optimiser la production et les coûts, Décarbonisation par la transition énergétique vers les énergies renouvelables.

Les besoins des industries minières, métallurgiques et de l'énergie se concentrent ainsi sur la réduction des coûts (notamment la réduction de la facture énergétique, qui représente en moyenne 10 à 15 % des coûts d'exploitation dans les mines et 20 à 40 % pour l'acier), l'amélioration des rendements de production, l'amélioration de l'empreinte environnementale, le contrôle des émissions, la réduction des coûts de démantèlement et des risques de passifs environnementaux.

Veolia propose aux industriels de ces secteurs, une gamme d'offres complète :

- **installation et exploitation** d'usines de production d'eau (ex : dessalement) et de traitement ou recyclage des eaux usées ou de refroidissement (usines à zéro rejet liquide), traitement des drainages miniers acides, valorisation des résidus… ;
- **optimisation de la performance opérationnelle** grâce à une gamme de services d'efficacité des utilités ou de valorisation des déchets ;
- **valorisation** et assainissement des sols, valorisation des sites ;
- ingénierie financière.

Veolia apporte son portefeuille de technologies, sa capacité d'exploitant, son réseau global lui permettant de déployer ses meilleures offres partout dans le monde, sa capacité à travailler sur des sites isolés et à apporter ou proposer des financements.

Les industries de l'agroalimentaire et de la pharmacie/cosmétique

L'industrie agroalimentaire, premier secteur industriel mondial, doit répondre à la croissance démographique, en particulier dans les régions à fort stress hydrique, et aux exigences de plus en plus fortes des consommateurs et des parties prenantes de la filière en termes de responsabilité environnementale et sociétale. C'est une industrie très fragmentée : des dizaines de millions de producteurs partout dans le monde. Le 20 mai 2020, la Commission européenne a publié sa stratégie *Farm to fork* dans le cadre du *Green Deal*. Cette stratégie définit une nouvelle approche visant à rendre le système alimentaire européen plus durable tout en apportant des avantages économiques, sociaux et sanitaires. Elle prévoit la publication de recommandations et propositions législatives dans les années à venir (d'ici 2024) afin de produire des aliments « verts » et d'encourager une consommation alimentaire plus saine. Elle contribuera notamment à promouvoir la valorisation énergétique des biodéchets et la réutilisation des eaux usées, faciliter le recyclage des emballages alimentaires à travers des exigences de recyclage et de recyclabilité, soutenir le développement de solutions innovantes pour une agriculture durable.

Le marché de la pharmacie et de la cosmétique voit sa croissance tirée notamment par l'accessibilité aux médicaments dans les pays émergents (où les acteurs du secteur créent de nouvelles capacités de production). Dans les pays matures, les entreprises du secteur sont soumises à des contraintes d'efficacité et de réduction des coûts face à la montée en puissance des médicaments génériques. Réorganisation des chaînes d'approvisionnement, tendance à la relocalisation des installations de production en Europe ou aux États-Unis, demande croissante de traitement ou recyclage de déchets, dépenses massives en R&I pour les vaccins : le secteur pharmaceutique est en profonde transformation. Pour Veolia, ces changements entraînent de nouvelles opportunités commerciales liées par exemple à l'augmentation des volumes de déchets, à la construction de nouvelles usines, à la transformation ou à l'externalisation des utilités industrielles.

Dans les pays matures, les besoins des industriels de l'agroalimentaire et de la pharma/cosmétique se concentrent sur la rénovation et l'optimisation des actifs existants, la conformité avec les exigences environnementales, l'amélioration de la traçabilité et la qualité des produits, la limitation des risques opérationnels, la notoriété et l'image de la marque. Dans les marchés en croissance, les acteurs de ces industries ont besoin d'être soutenus dans leur développement par la construction d'usines de production et des filières de traitement associées, mais aussi par une utilisation des ressources qui ne les mettent pas en concurrence avec la communauté qu'ils servent (droit d'opérer), par exemple par un usage de l'eau minimal (particulièrement dans le secteur des boissons), le recyclage des emballages, ou la valorisation énergétique des déchets organiques.

Veolia permet aux industriels de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la pharmacie et des cosmétiques de s'inscrire dans une démarche de réduction de leur impact environnemental par **l'amélioration de la performance opérationnelle** pour la gestion des cycles de l'eau et de l'énergie et par la valorisation des sous-produits d'exploitation. Veolia dispose d'un réel avantage concurrentiel sur ce marché grâce à ses offres globales, intégrées (combinant les solutions de gestion et traitement d'eau, déchets et énergie), et ses technologies propriétaires (par exemple, les technologies de réutilisation de l'eau ou de méthanisation des déchets organiques permettant leur valorisation énergétique). Veolia accompagne ainsi la croissance des acteurs de ce secteur grâce à des solutions d'efficacité d'eau, de matière et d'énergie, en se positionnant comme l'intégrateur de solutions multimétiers garantissant le droit d'opérer, la performance et l'image de marque. Comme pour les autres segments de marchés industriels, la stratégie de Veolia consiste notamment à coconstruire avec ses clients des solutions innovantes au service de la création de valeur économique, sociale et environnementale.

L'économie circulaire

L'économie circulaire vise principalement à mettre en place des solutions pour prolonger la durée de vie des ressources (matériaux, eau, énergie). La pression sur les ressources, une réglementation de plus en plus favorable (en Europe, avec la fin de la mise en décharge et la mise en place de la responsabilité élargie des producteurs, aux États-Unis, où l'on observe une adhésion croissante à ces nouveaux modèles de création de valeur économique, ou encore en Chine, pays qui fait évoluer la réglementation en faveur d'une économie durable), mais aussi l'évolution de la Société vers l'économie circulaire, collaborative et fonctionnelle, font de ce thème une problématique majeure et suscitent de fortes attentes des clients. Veolia se donne pour ambition de renforcer son leadership dans ce domaine par le déploiement de technologies existantes et l'innovation et en se positionnant sur la création de valeur partagée.

Les villes et les industriels deviennent ainsi producteurs de ressources alternatives et des boucles locales d'approvisionnement émergent.

Veolia aide les clients à créer de la valeur :

- par la fourniture **de matières et produits manufacturés issus des déchets, des eaux usées et de l'énergie fatale** : déchets techniques et spéciaux (ex : plastiques, papiers cartons, métaux rares issus des déchets d'équipements électriques et électroniques, solvants…), des filières organiques (ex : composts, fertilisants…), combustibles solides de récupération (CSR), biogaz, biomasse ;
- en proposant **des solutions sur mesure pour préserver et renouveler les ressources** dans un modèle d'économie circulaire : gestion intégrée de la ressource, mutualisation de plateformes multiclients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique pour les bâtiments et les sites industriels.

Dans le domaine des plastiques, dont la production et la consommation sont en augmentation régulière, la réglementation évolue progressivement vers la valorisation et l'interdiction de mise en décharge du plastique, notamment en Europe et en Asie, où le marché des plastiques recyclés devrait croître d'environ 6 % par an d'ici 2025. L'ambition du Groupe est de structurer une filière industrielle de recyclage et de valorisation des plastiques pour offrir une alternative à la matière vierge. Veolia met ainsi en place une plateforme industrielle de **recyclage du plastique** avec une présence européenne en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Benelux, en Espagne, et asiatique en Chine, en Corée du Sud, au Japon et en Indonésie. Veolia travaille par ailleurs en partenariat avec des industriels, à la mise en place de solutions pour développer des boucles de recyclage de plastiques. Ainsi Veolia a construit en 2019-2020 une usine de recyclage de plastiques en Indonésie, en partenariat avec Danone.

Le traitement et la valorisation des déchets dangereux

La dangerosité pour la santé et l'environnement de certains déchets ou effluents complexes requiert une expertise de haut niveau et des équipements hors normes. Les pollutions difficiles font l'objet d'une prise de conscience générale des risques (sanitaires, écologiques, environnementaux) et d'une réglementation de plus en plus contraignante.

Un nombre limité d'opérateurs est aujourd'hui capable de **maîtriser la gestion des déchets dangereux et effluents complexes** (rejets et déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques et nucléaires, déchets d'équipements électriques/électroniques, déchets hospitaliers, dépollution des sols…) et de répondre aux besoins des clients : optimisation des coûts, réduction des risques de passifs environnementaux, filières de traitement appropriées, conformes à la réglementation et complètes, amélioration de l'empreinte environnementale.

Le durcissement des réglementations locales et l'accroissement des volumes de déchets produits (notamment les déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques, nucléaires ; déchets d'équipements électriques/électroniques) confortent la stratégie de Veolia de renforcer son positionnement sur le traitement des pollutions difficiles, notamment des déchets dangereux, un marché à fort potentiel de développement. Veolia dispose d'un réseau mondial d'experts et de ressources développé progressivement au cours des années et mobilisable rapidement, d'une gamme de technologies et de services complets pour le traitement des effluents difficiles (Veolia Water Technologies), des déchets dangereux et de dépollution des sols (GRS-Valtech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

Le Groupe développe de nouvelles plateformes dans les pays en développement (Afrique/Moyen-Orient, Amérique latine, Asie), et consolide ses plateformes géographiques existantes (Europe, États-Unis, Chine) en densifiant son réseau d'installations de traitement et en saturant ses actifs.

La gestion des fins de cycles industriels

L'augmentation du nombre d'installations industrielles et d'équipements obsolètes en fin de vie ou ayant subi des catastrophes naturelles ou industrielles ou présentant un risque de contamination, est une source d'opportunités de développement important pour Veolia. La gestion de la fin de vie de ces installations (plateformes pétrolières, navires, trains, avions, centrales électriques et friches industrielles) doit répondre à plusieurs contraintes ou objectifs : éviter les risques de contamination (présence d'amiante, d'huiles, de produits chimiques…), optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, assainir les sols pollués pour lancer de nouvelles activités.

Le Groupe propose une gamme d'offres complète avec le traitement des déchets (y compris les déchets dangereux), le recyclage permettant la maximisation de la valeur des actifs, la remédiation des sols, la minimisation des risques sécurité et environnementaux (mises en conformité d'installations), la gestion clé en main de projets de démantèlement des installations sur l'ensemble de la chaîne de valeur (inventaire et caractérisation des éléments à démanteler, démolition, valorisation ou élimination des déchets incluant leur traçabilité).

Les clients industriels doivent éviter les risques de contamination, optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, localement et à moindre coût, voire assainir les sols pour lancer de nouvelles activités. Veolia développe ce nouveau segment d'activité par une approche ciblée sur de grands comptes, en se positionnant sur l'ensemble de la chaîne de valeur : démantèlement, mise en conformité, valorisation matière. Le Groupe se différencie grâce à ses compétences et technologies reconnues et pointues en décontamination des sols, valorisation des déchets, traitement des pollutions dangereuses (nucléaire, amiante…) et sa maîtrise de la gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, permettant notamment d'assurer la traçabilité et la responsabilité des déchets. Dans ce domaine, Veolia est actif dans le démantèlement de plateformes pétrolières offshore, de trains ou de navires ainsi que dans la caractérisation des déchets nucléaires.

1.3.4.2 Concurrence

La plupart des marchés de services de gestion environnementale sont très concurrentiels et se caractérisent par des enjeux technologiques croissants liés aux changements réglementaires ainsi que par la présence de concurrents expérimentés. Le panorama concurrentiel est très diversifié et, au plan mondial, peu d'acteurs sont comparables à Veolia.

Les concurrents de Veolia peuvent cependant être segmentés en quatre grandes catégories homogènes en termes d'empreinte géographique et d'étendue de la gamme de services.

1.3.4.2.1 Les acteurs multiservices mondiaux

Les acteurs multiservices mondiaux ont à la fois une empreinte géographique mondiale et une gamme de services étendue sur les métiers Eau, Déchets ou Énergie. Veolia appartient à cette catégorie, tout comme Suez, FCC ou Remondis, bien que ces trois derniers ne soient présents que dans l'Eau et les Déchets. Ces différents acteurs ont des relais de croissance communs : les économies émergentes, les marchés industriels, l'économie circulaire, les nouvelles technologies et les services à forte valeur ajoutée. De nouveaux acteurs, principalement chinois, développent une activité mondiale dans l'Eau, les Déchets et l'Énergie à travers une stratégie de croissance externe soutenue (Beijing Group, China EverBright International.). Veolia se différencie par une empreinte géographique plus large, une gamme de services très étendue incluant les services énergétiques, les synergies existant entre ses trois métiers, l'Eau, les Déchets et l'Énergie, un portefeuille de technologies permettant de traiter toutes les problématiques de traitement d'eau et un vaste portefeuille de clients dans l'industrie.

1.3.4.2.2 Les spécialistes mondiaux

Les spécialistes mondiaux sont des entreprises spécialisées dans un des métiers de Veolia et ayant une présence géographique mondiale. On trouve notamment dans cette catégorie de grands acteurs de l'énergie, comme Engie ou E.on, et des équipementiers mondiaux, tels qu'Evoqua Water Technologies, Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du *facility management* (Vinci FM, Sodexo) :

- dans un contexte de transformation du secteur de l'énergie, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur les services d'efficacité énergétique. Par ailleurs, ces acteurs professionnalisent leur approche par des innovations dans le domaine du digital (centres de pilotage, optimisation des réseaux, internet des objets…) ;
- les grands équipementiers et fournisseurs de produits de conditionnement d'eau tels qu'Evoqua Water Technologies, Xylem, Ecolab, Kurita, Solenis, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Leur stratégie de croissance s'appuie notamment sur le développement d'offres digitales : centres de pilotage, internet des objets. Dans les pays émergents, Veolia fait face à des entreprises de génie civil espagnoles ou brésiliennes (ACS, Sacyr, Acciona, Odebrecht), notamment sur les projets de dessalement d'eau de mer, ou des équipementiers asiatiques comme Hyflux (siège à Singapour) ou Wabag (siège en Inde), qui s'intègrent progressivement dans les opérations ;
- dans le domaine du pétrole et du gaz, la concurrence est relativement fragmentée. Au-delà des grands équipementiers cités plus haut, elle est composée d'entreprises d'ingénierie, des fournisseurs de services et d'équipements (par exemple : Ecosphere Environmental Services), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers (Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes-GE), les entreprises d'ingénierie et de construction (par exemple : WorleyParsons, KBR, Wood Group, Bechtel, Technip, Aker Solutions) ;
- les acteurs présents sur le marché du démantèlement sont très nombreux du fait de la variété des infrastructures industrielles arrivant en fin de cycle : plateformes pétrolières (Stork, Cape, Hertel, Bilfinger), usines pétrochimiques (Amec, AF Group, Aker Stord, Able UK), réacteurs nucléaires (Framatome, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multiforme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration…) qui étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques, que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci Énergies, Bouygues-Equans, Spie), des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL), ou des équipementiers qui se diversifient dans le digital et les services (Schneider Electric, Johnson Controls, Honeywell).

Veolia se distingue de tous ces acteurs par un positionnement très large sur la chaîne de valeur des métiers de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets et les synergies entre ces trois métiers et par une capacité à apporter à ses clients une garantie de fiabilité et de performance sur le long terme grâce à ses capacités combinées d'ingénierie/construction et d'exploitation.

1.3.4.2.3 Les spécialistes locaux ou régionaux

Contrairement aux spécialistes mondiaux, les spécialistes locaux ou régionaux ont une empreinte géographique limitée à un pays ou une région du monde. Acteurs de référence sur leur marché, avec une gamme d'offres expertes, ils se positionnent sur des métiers spécifiques. Cette catégorie représente sans doute la part la plus importante du marché. Veolia fait face en effet à une multitude de spécialistes locaux dans les différents pays du monde. À titre d'exemple :

- aux États-Unis, dans le domaine des déchets, les principaux concurrents de Veolia sont : *Waste Management* et Republic Services, qui développent des offres d'économie circulaire ; Clean Harbors, spécialisé dans les services aux industriels et le traitement des déchets dangereux ; US Ecology et Heritage, spécialistes du déchet dangereux ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers ;
- en France, Idex et Dalkia (groupe EDF), sont positionnés sur les boucles locales d'énergie et les services d'efficacité énergétique ; Saur se concentre sur l'activité Eau ; Paprec sur le recyclage et la valorisation des déchets ;
- dans la plupart des pays, existent des régies municipales gérant les services d'eau, de propreté ou d'énergie sur un périmètre géographique bien défini.

Une catégorie émergente de nouveaux acteurs utilise les nouvelles technologies digitales comme levier pour optimiser les services au client final : plateforme d'intermédiation, solutions logicielles à base d'algorithmes avancés par exemple Rubicon Global (États-Unis), BH Technologies, Trinov (France), Takadu (Israël).

Veolia se distingue de ces acteurs par les effets d'échelle liés à sa taille, la capacité à proposer des offres globales (multisites et multimétiers), les synergies entre les métiers, la capacité à intégrer construction et exploitation et à apporter ainsi une garantie de fiabilité sur le long terme.

1.3.4.2.4 Les acteurs multiservices locaux/régionaux

Dans certains pays en développement, des groupes privés ou à caractère public-privé, ayant une forte empreinte locale, sont des acteurs de référence des marchés locaux sur lesquels Veolia opère par ailleurs. Ainsi le groupe Sembcorp, dont le siège est basé à Singapour, est un concurrent de Veolia sur les métiers de l'Eau et de l'Énergie et qui se concentre sur les pays émergents et les activités de construction et d'exploitation.

Veolia se différencie de ces acteurs par les effets d'échelle liés à sa taille, la capacité à proposer des offres globales (multisites et multimétiers) et les synergies entre les métiers.

1.4 Recherche et Innovation

Manifeste de la transformation écologique

C'est par l'innovation écologique, avec et pour toutes les parties prenantes, que Veolia pourra relever les défis de la transformation écologique (dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions multiples, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire), et ainsi permettre à chacun de répondre à ses besoins biologiques, humains et sociaux afin de vivre bien et durablement sur terre.

Veolia développe des innovations et des solutions qui répondent à trois échelles de temps :

- innover pour réparer, à **court terme**, les conséquences de la dette écologique : traitement des pollutions, recyclage des déchets, restauration de la biodiversité… ;
- innover pour s'adapter, à **moyen terme**, aux conditions climatiques extrêmes et anticiper aussi les futures ruptures d'équilibre que pourraient entraîner les solutions d'adaptation, comme l'essor des véhicules électriques ;
- innover pour transformer les modèles économiques et sociaux du Groupe et garantir, à **long terme**, leur « zéro impact net » : éco-conception, bioconversion des déchets, capture et stockage du CO_2…

L'innovation repose sur le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes : clients, industriels et municipaux, communautés scientifiques, partenaires et citoyens.

L'innovation écologique par Veolia comporte plusieurs dimensions : scientifique et technologique, commerciale, sociale et enfin *business*, afin de créer les nouveaux services et marchés nécessaires à la transformation écologique.

Pour Veolia, l'innovation est l'affaire de tous. Le Groupe s'appuie sur l'inventivité d'un écosystème d'innovation interne qui ne se limite pas aux centres de recherche et développement mais englobe aussi les unités opérationnelles.

1.4.1 LA RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Veolia s'appuie sur l'excellence et les compétences scientifiques et technologiques de ses équipes de Recherche et Innovation (R&I) pour innover dans les domaines suivants : la préservation de la ressource et la gestion du cycle de l'eau ; l'amélioration des procédés de traitement d'eau ; le traitement et la valorisation des eaux usées ; la détection et le traitement des nouveaux polluants (dans l'eau, les déchets, l'air) ; la réduction, le recyclage et la valorisation des déchets ; les matières premières de recyclage ; la production d'énergie verte à partir des eaux et déchets ; l'optimisation énergétique des installations ; la décarbonation des activités des clients.

Les actions de recherche sont coordonnées par la société Veolia Recherche et Innovation (VERI), intégrée au sein du département des expertises scientifiques et technologiques (DEST) de la direction du soutien aux métiers et de la performance (DSMP).

Les activités de R&I de Veolia ont mobilisé en 2021, plus de 250 chercheurs et techniciens au sein de la structure dédiée, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe.

En 2021, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 66 millions d'euros.

1.4.2 LA RÉFÉRENCE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE DU GROUPE AU SERVICE DES MÉTIERS DE VEOLIA

Regroupées au sein du département des expertises scientifiques et technologiques (DEST), les équipes de recherche soutiennent l'ensemble des métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie. Elles sont organisées en huit pôles d'expertise : Biotechnologies ; Ingénierie de conception & Design ; Solutions numériques ; Sciences & Empreintes environnementales ; Sciences & Ingénierie des fluides ; Sciences & Ingénierie des matériaux ; Surveillance, Caractérisation & Diagnostic ; Air & Énergie durable.

Grâce à ses expertises scientifiques et technologiques reconnues mondialement, les activités R&I de Veolia servent à la fois l'excellence opérationnelle du Groupe et ses clients en leur offrant des solutions innovantes qui répondent à leurs enjeux et besoins, notamment en matière d'amélioration de leurs performances économiques et environnementales.

Pour mettre au point et expérimenter ses innovations, Veolia dispose de moyens techniques performants :

- quatre sites dédiés aux activités de recherche sur les eaux usées, les eaux potables, les eaux industrielles et les eaux pures ; sur la production d'énergie et l'efficacité énergétique ; sur la gestion des déchets dont le tri et la caractérisation des matières premières de recyclage. Ces sites intègrent 30 laboratoires spécialisés dans les analyses de matrices solides, liquides et gazeuses ;
- de nombreux équipements démonstrateurs permettent de valider les technologies et d'assurer leur fiabilité. Ces pilotes sont localisés soit sur les sites de recherche, soit au sein des sites opérationnels de Veolia.

1.4.3 UN ACCÈS PRIVILÉGIÉ À L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION

Pour devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique et accélérer ses processus d'innovation, Veolia s'appuie non seulement sur ses expertises internes mais aussi sur un écosystème constitué d'un ensemble d'acteurs qui interagissent en faveur de l'innovation.

Cet écosystème comprend :

- un réseau de plus de 200 partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, des industriels et des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines ;
- *VIA by Veolia*, une démarche d'innovation ouverte (*Open Innovation*) pour détecter et intégrer des innovations externes au Groupe. Elle est au service des directions fonctionnelles du Groupe (direction du soutien aux métiers et de la performance, direction des systèmes d'information et technologies…) et des *Business Units (BUs)* à la recherche de solutions innovantes. Les services du *VIA by Veolia* comprennent :
  - la recherche d'innovations en réponse à un besoin identifié ne trouvant pas de solution en interne (conformité, performance, développement d'offres…),
  - la sélection des technologies les plus pertinentes avec les experts du Groupe,
  - la qualification de la technologie choisie avant la mise en place d'engagement commercial.

En 2021, l'équipe du *VIA by Veolia* a répondu à 53 demandes de recherche de solutions technologiques innovantes.

1.4.4 SOLUTIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES 2021 – SUCCÈS ET AVANCÉES

Les réalisations présentées ci-après, à la pointe du progrès technologique, sont autant d'actions concrètes de la Recherche et Innovation de Veolia au service de ses clients, de la croissance du Groupe et de contributions à l'innovation écologique par Veolia.

1.4.4.1 Eau

COVID-19 : la station d'épuration de Cergy, station pilote du suivi du SARS-CoV-2

Depuis le début de la crise Covid-19, Veolia développe des solutions innovantes qui permettent aux collectivités de mieux anticiper les évolutions de l'épidémie sur leur territoire.

En février 2021, M. Antoine Frérot s'est rendu sur la station d'épuration de Cergy-Pontoise, l'une des stations pilotes sur laquelle les équipes du DEST se sont largement appuyées pour le développement de la méthode RT-qPCR, permettant la détection du SARS-CoV-2 dans les eaux usées. Cette méthode est intégrée à l'offre VIGIE COVID-19 PLUS, commercialisée par Veolia Eau.

Microplastiques : présentation des résultats du projet MEDITPLAST à Polytech Montpellier

Veolia a participé en février 2021, au séminaire organisé par le département « Sciences et Technologies de l'Eau » de Polytech Montpellier, dont l'objectif était de faire un état des lieux sur la présence des microplastiques dans les stations d'épuration, le contexte législatif ainsi que les méthodes actuelles et futures, de détection et de traitement, pour ce nouveau type de pollution.

Veolia Eau en région Méditerranée et le DEST y ont présenté les résultats du projet MEDITPLAST obtenus sur les trois stations d'épuration de l'agglomération toulonnaise, qui consistait à faire l'état des lieux de la présence de microplastiques dans les stations. Ces derniers mettent en évidence d'excellents taux d'élimination des microplastiques (en moyenne supérieure à 99 %) obtenus principalement grâce aux étapes de prétraitements et de décantation primaire.

Traitement des eaux usées issues de la pétrochimie

Veolia en Asie et le DEST ont développé une nouvelle technologie d'élimination des composés organiques difficilement biodégradables, présents dans les eaux usées industrielles issues de la pétrochimie. Les essais pilotes ont généré des résultats prometteurs et ont permis d'établir les principaux paramètres de conception qui seront utilisés pour le développement de futures solutions de traitement tertiaire.

Développement d'un procédé innovant pour l'élimination du phosphore et de l'azote

Le phosphore et l'azote, principales causes d'eutrophisation des eaux, sont un enjeu majeur pour les stations d'épuration. Le développement de procédés biologiques écologiquement durables et économes en énergie est primordial pour relever le défi lié à la réduction de l'empreinte carbone des stations d'épuration du Groupe.

Début 2021, les équipes du DEST, du segment « Technologies, Ouvrages de traitement et Réseaux d'eau » de la direction du soutien aux métiers et de la performance, ainsi que celles d'AnoxKaldnes, de VWT ont travaillé conjointement à l'amélioration de l'efficacité énergétique d'un procédé biologique pour l'élimination simultanée du phosphore et de l'azote.

Accès à l'eau : l'accompagnement de l'ONG « 1001fontaines »

Le DEST a mis son savoir-faire au service d'un projet d'entrepreneuriat social piloté par le département du développement durable de Veolia.

Au côté de la Fondation Veolia, le DEST a apporté un appui technique et une expertise en vue d'optimiser le fonctionnement actuel des *water kiosks*, unités décentralisées de potabilisation de l'ONG « 1001fontaines » en zone rurale au Cambodge. Cette démarche s'inscrit dans l'objectif de performance plurielle de Veolia relatif à l'accès aux services essentiels. Le DEST s'est particulièrement impliqué dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une démarche de diagnostic des ressources en eau, adaptée au contexte local. Concernant le volet digital et la connectivité de ces kiosques, le DEST a aussi apporté son expertise dans la qualification des besoins et la sélection finale du partenaire GreenCityZen.

1.4.4.2 Déchets

Produits résiduaires organiques : thèse sur la valorisation territoriale de déchets organiques

Cette thèse, réalisée en collaboration avec le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) et l'École des mines d'Alès, s'intéresse au développement d'une démarche de valorisation des produits résiduaires organiques à l'échelle d'un territoire, avec une implication multiacteurs et une intégration des enjeux de l'économie circulaire. Son objectif est de comprendre comment faire émerger des synergies territoriales entre tous les acteurs, à partir des opportunités de recyclage et des besoins agronomiques ou énergétiques d'un territoire.

Eco-conception : premiers livrables du projet ECOLOOP

Débuté en 2021, ce projet a pour objectif de structurer l'offre technique que souhaite proposer l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets en France dans sa démarche d'accompagnement des clients industriels à l'éco-conception. Il s'appuie sur les expertises du DEST en ingénierie des matériaux, traitement de la donnée et outils d'évaluation environnementale. Des premières études de recyclabilité ont été réalisées pour des entreprises mettant sur le marché des emballages ménagers. Des réflexions sont en cours sur la labellisation de la démarche ECOLOOP.

Recyclabilité des emballages ménagers : évaluer la qualité de tri d'un déchet en centre de tri automatisé

Dans le cadre du projet ECOLOOP, des essais de qualité de tri ont été réalisés dans un centre de tri de collecte sélective automatisé, en utilisant la technologie *Radio Frequency Identification* (RFID) qui étudie le parcours d'un déchet à travers les différentes machines de tri.

L'objectif est d'évaluer la capacité d'un objet ou déchet à être trié correctement dans une filière existante et d'étudier les erreurs de tri pouvant impacter la qualité du tri et la performance de la filière. Ces essais menés en collaboration avec des clients du Groupe répondent à une demande croissante des industriels d'être certains de la recyclabilité des emballages de leurs produits.

Réalité virtuelle : création d'outil de gamification appliqué au tri des déchets

Le DEST a collaboré avec l'Institut d'Innovation Informatique de L'École pour l'informatique et les techniques avancées (EPITA) au développement d'une interface de réalité virtuelle permettant d'annoter des images de déchets de façon ludique. La gamification ou ludification consiste à combiner une intention sérieuse avec des ressorts ludiques. Équipé d'un casque de réalité virtuelle, l'utilisateur est immergé dans un univers en 3D dans lequel il fait défiler des images de déchets et leur assigne une catégorie en tirant sur des cibles à l'aide d'une manette, rendant cette phase de labellisation moins fastidieuse. Cette preuve de concept, appliquée aux déchets, pourrait intéresser d'autres secteurs concernés par la labellisation d'images.

FUTURE FOR FOAM : recyclage des mousses de matelas en fin de vie

La faisabilité technique de production d'éléments de calage d'emballage à partir de mousses a été démontrée avec succès grâce au travail mené en partenariat avec Netra, société du Groupe, l'Institut technologique FCBA et le cabinet de conseils *In Extenso Innovation Croissance*.

Note clé scientifique « Énergies alternatives pour le parc de camions Veolia »

Cette note présente un état des lieux actualisé du parc de camions de Veolia, de la réglementation et de l'ensemble des initiatives et solutions proposées par le Groupe pour verdir progressivement son parc de véhicules de poids lourds.

1.4.4.3 Énergie

Qualité de l'air intérieur : aide à la sélection de nouvelles technologies de purificateurs d'air

La pandémie de Covid-19 a mis en avant de nombreuses technologies et innovations susceptibles de purifier l'air. Afin d'aider les opérationnels dans leurs choix, le pôle de compétences AIR de la direction de la stratégie et de l'innovation du Groupe et le DEST ont combiné leur expertise sur la qualité de l'air et les résultats des *sourcings* de technologies de la démarche d'*Open Innovation*, afin de construire un e-catalogue qui pré-évalue des purificateurs d'air du marché. L'objectif est de répondre aux besoins des entités opérationnelles sur l'identification et la qualification des technologies de purification d'air.

Gestion des bâtiments : publication de deux articles scientifiques dans la revue « Energy and Buildings »

Les études réalisées par le DEST ont permis le développement de nouveaux modules dédiés à la gestion énergétique des bâtiments. Ils sont intégrés à la suite numérique développée par la direction des systèmes d'information et technologies du Groupe. Le module d'estimation de consommation énergétique de bâtiment d'une part, le modèle thermique de bâtiment ainsi que le module d'optimisation du chauffage et du refroidissement d'autre part, ont fait l'objet de publications. Elles mettent en avant le savoir-faire de Veolia et sa capacité d'innovation en termes de gestion énergétique des bâtiments.

Réseau de chaleur : validation de la technologie de corrélation acoustique pour localiser les fuites

Dans le cadre du projet HEATLEAKS, les équipes de Veolia à Varsovie et les équipes du DEST ont démontré la pertinence d'utiliser la technologie de corrélation acoustique, déjà utilisée sur les réseaux d'eau potable, pour la détection et la localisation à distance des fuites sur le réseau de chaleur de Varsovie. Cette technologie acoustique est déployée à d'autres réseaux de chaleur polonais (Poznań et Łódź).

Îlots de chaleur : installation et test d'une estrade rafraîchissante sur le parvis de Paris La Défense

Après avoir effectué des assistances techniques sur les installations de rafraîchissement urbain de Bordeaux, Nice et Toulouse, le DEST a collaboré avec Seureca, société du Groupe, pour installer une zone de rafraîchissement urbain à Paris La Défense. Durant l'été 2021, un système rafraîchissant constitué d'une estrade régulée a été mis en œuvre par Seureca dans le cadre d'un appel à expérimentation proposé par l'établissement public Paris La Défense et Efficacity, qui est l'Institut français de R&D dédié à la transition énergétique et écologique des villes.

Captage et valorisation du CO_2 : TotalEnergies et Veolia s'associent pour développer la culture des microalgues à partir de CO_2 en vue de produire des biocarburants de nouvelle génération

Dans le cadre d'un projet de recherche de quatre ans, les deux partenaires vont combiner leur savoir-faire pour étudier et développer une filière de production de biocarburants à partir de la biomasse algale absorbant le CO_2. La mise en place d'une plateforme d'essais sur le site de la bioraffinerie de La Mède de TotalEnergies permettra de comparer les différents systèmes de culture des microalgues pour identifier les plus performants.

Hydrogène vert : essais d'une solution de reformage de biogaz de station d'épuration

Depuis janvier 2021, le DEST participe avec Veolia Eau en région Méditerranée aux essais sur le pilote d'une solution de reformage de biogaz sur la station d'épuration des eaux usées de l'Almanarre, à Hyères, en France. Cette solution permettra de produire de l'hydrogène à raison de 10 kg par jour, destiné à des véhicules de Veolia et de la Métropole Toulon Provence Méditerranée. L'utilisation de biogaz des stations d'épuration pour produire de l'hydrogène avec ce procédé constitue une première au sein de Veolia.

1.4.4.4 Activités transverses

La Société française de génie des procédés (SFGP) renouvelle sa confiance en Veolia

Veolia conserve la présidence de la SFGP avec comme objectif le développement de l'ingénierie circulaire au travers d'une démarche d'accompagnement des projets de réindustrialisation emblématiques en vue d'une meilleure acceptation sociétale des sites industriels. Veolia est particulièrement impliqué dans les groupes thématiques de la SFGP, notamment ceux dédiés à l'énergie, au traitement de l'eau et de l'air et à la récupération et valorisation des ressources issues de déchets.

Intelligence artificielle (IA) : Veolia participe au *meet-up* des entreprises signataires du manifeste pour une IA au service de l'industrie

Organisée par les 14 entreprises signataires du manifeste pour une intelligence artificielle (IA) au service de l'industrie, la démarche de *meet-up* s'inscrit dans le cadre de la stratégie nationale *AI for Humanity*. Son objectif est d'établir un plan d'action coordonné avec l'écosystème français de l'IA et faire de l'IA une source de croissance et d'emploi dans les secteurs industriels concernés. À l'occasion du *meet-up*, des chercheurs du DEST ainsi que la direction des ressources humaines du Groupe ont co-animé, avec Orange, une table-ronde « La *data* face aux enjeux de société ». Par cette participation, Veolia est connecté à l'écosystème français de l'IA.

Hackathon : le DEST en soutien technique pour la mise en œuvre du PlankThon Challenge

Les équipes du DEST ont travaillé conjointement avec les équipes de la direction des systèmes d'information et technologies du Groupe, afin de créer les outils nécessaires à la bonne réalisation du PlankThon Challenge : premier hackathon écologique organisé par Veolia et la Fondation Tara Océan en juillet 2021.

Il s'agissait de développer la plateforme web d'échange pour les participants et de mettre au point le système d'évaluation automatique de la performance technique et de l'impact environnemental des solutions proposées. Ceci a permis de garantir la complète fluidité du challenge et l'évaluation quasi instantanée des modèles développés par chaque équipe, en particulier en termes de consommation énergétique.

Sensibilisation du grand public aux éco-gestes pour protéger les océans

Le DEST a contribué au numéro spécial Océans du magazine ELLE. Les équipes ont participé à la production d'une vidéo de sensibilisation, présentant huit gestes simples et éco-responsables à accomplir chez soi au quotidien, afin de limiter la consommation en eau et protéger la ressource.

Salon international *Viva Technology* : les expertises du DEST présentes sur le stand de Veolia

Parmi les solutions phares de Veolia permettant de relever les défis de la transformation écologique, les experts scientifiques et technologiques du DEST ont présenté : la production de filaments d'impression 3D à partir de plastique recyclé ; le captage de CO_2 par la production de microalgues ; la production d'hydrogène vert à partir de biométhane.

1.4.4.5 *Open innovation – VIA by Veolia*

Ressources en eau : *benchmark* de solutions pour le suivi satellitaire de plans d'eau

Afin de répondre aux besoins récurrents des *BUs*, l'équipe *Open Innovation* collabore avec le segment « Accès à l'eau et à l'assainissement » de la DSMP pour sourcer et évaluer des services de suivi par satellites prêts à l'emploi, ne nécessitant pas de phase de développement, autour de trois enjeux opérationnels :

- la détection des *blooms* algaux sur les plans d'eau ;
- la surveillance des périmètres de protection des captages d'eau potable ;
- la surveillance des pratiques agricoles sur les bassins versants.

L'objectif est de réaliser une évaluation et une analyse comparative d'une sélection de services disponibles sur le marché, adaptés à un ou plusieurs cas d'usage, au service des *BUs*, dans le cadre d'une preuve de concept (POC).

Au terme de ce POC, l'apport du suivi satellitaire, par rapport au suivi actuel, pour la surveillance environnementale des plans d'eau, sa complémentarité avec une démarche classique et sa valeur ajoutée pour les gestionnaires des ressources en eau seront validés.

Le suivi satellitaire pourrait être intégré dans l'offre de surveillance de la ressource en eau liée à la production d'eau potable.

Benchmark et tests de qualification de capteurs pour le suivi du remplissage des bennes ouvertes

L'équipe *Open Innovation* a collaboré avec l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets en France pour identifier des solutions de suivi de remplissage de bennes ouvertes en déchèterie. Parmi les 15 solutions autonomes en énergie, communicantes et pouvant être déployées rapidement à un coût global acceptable, identifiées grâce à un *sourcing*, un capteur a répondu aux attentes de Veolia en matière de gestion des déchets et pourrait trouver d'autres applications dans différentes *BUs*.

Sélection de protections pour les opérateurs manipulant des déchets hospitaliers

L'équipe *Open Innovation* a collaboré avec Veolia en Colombie, afin d'identifier des solutions innovantes de protection des opérateurs (gants, textiles), résistantes aux perforations accidentelles liées aux déchets dangereux hospitaliers (aiguilles, seringues…).

Deux solutions, sur les 44 préalablement répertoriées et analysées, répondant aux spécifications techniques recherchées, ont été retenues. Elles sont en cours de test ou de qualification afin d'évaluer leur performance, une fois intégrées dans un prototype de tenue de travail.

1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA

1.5.1 ORGANIGRAMME

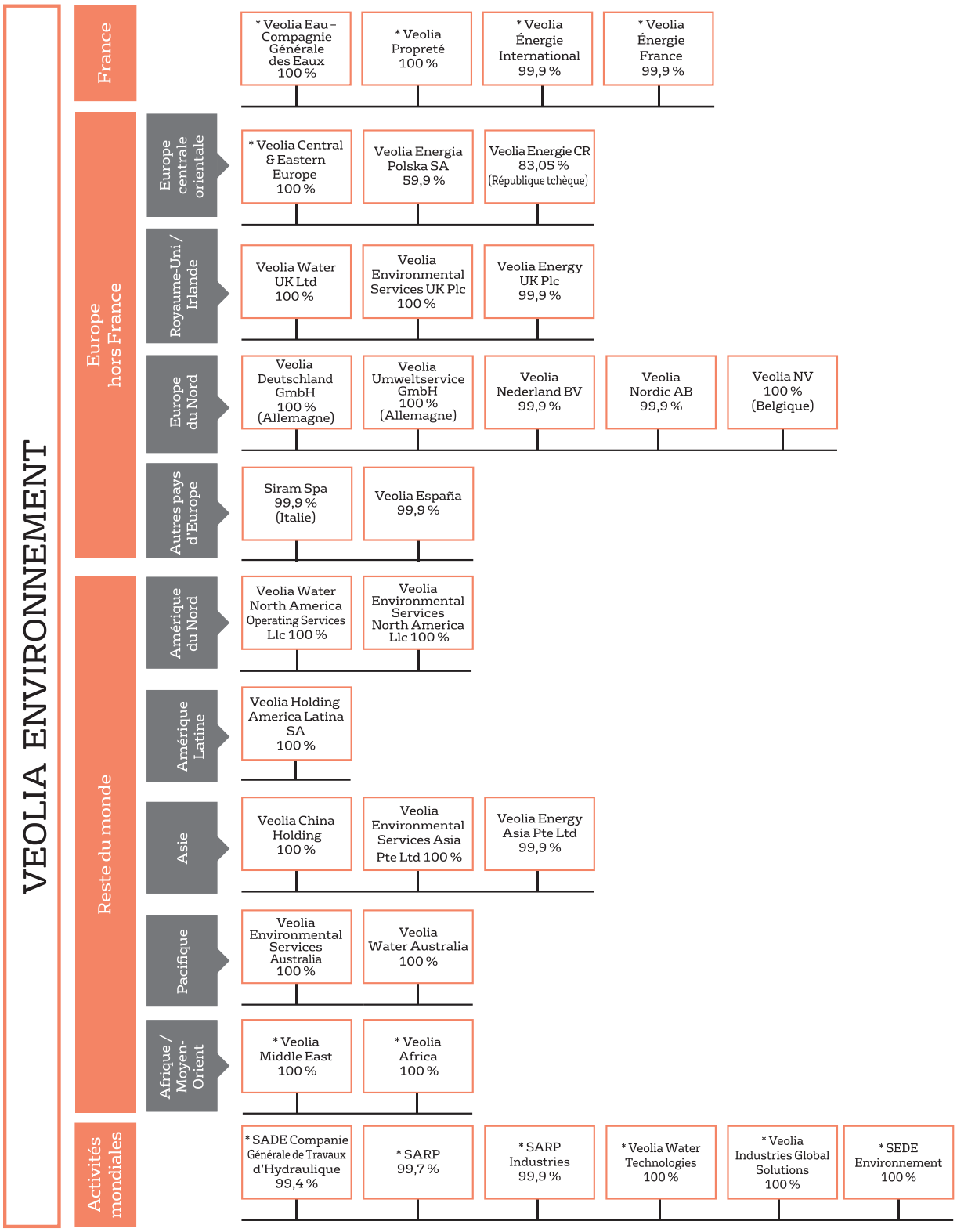
L'organigramme ci-après est un organigramme simplifié des principales filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia Environnement directement et/ou indirectement au 31 décembre 2021.

L'objectif de ce dernier est de présenter l'organisation par zones géographiques du Groupe au travers des principales filiales contrôlées directement et/ou indirectement par Veolia Environnement et non de refléter l'organigramme juridique du Groupe.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés 2021 figure chapitre 6, section 6.1, note 16 *infra*.

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 5, section 5.2.2 *infra*.

Les sociétés ont été positionnées dans la zone géographique où elles exercent principalement leur activité.



Légende :

* Société ayant son siège en France

% Pourcentage de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2021

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2021 de Veolia par segment.

Consécutivement à l'application des normes IFRS 10, 11 et 12, les co-entreprises du Groupe sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. De ce fait, leurs chiffres d'affaires (et notamment le chiffre d'affaires des principales co-entreprises que sont les concessions de l'Eau en Chine) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

Chiffre d'affaires 2021

(en millions d'euros)	Total
France	5 868
Eau France	2 971
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 897
Europe hors France	10 942
Europe centrale et orientale	4 241
Royaume-Uni et Irlande	2 423
Europe du Nord	2 873
Ibérie	551
Autres Europe hors France	854
Reste du monde	7 067
Amérique du Nord	1 784
Amérique latine	839
Asie	2 132
Pacifique	1 115
Afrique-Moyen-Orient	1 196
Activités mondiales	4 629
Veolia Water Solutions and Technologies	1 506
SADE CGTH	998
Déchets dangereux	1 572
Énergie France	135
Veolia Industries – Global Solutions	418
Autres	2
TOTAL GROUPE	**28 508**

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 5, section 5.3.2 *infra*.

1.5.2.1 France

La France représente le marché historique de Veolia et une part significative des activités du Groupe dans les domaines de l'eau et des déchets. Les deux unités opérationnelles en France (*Business Units*) sont dénommées Eau France et Recyclage et Valorisation des Déchets.

Au 31 décembre 2021

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA *(en millions d'euros)*	% EBITDA Groupe
5 868	20,6 %	1 075	25,3 %

Le chiffre d'affaires de Veolia Énergie France est inclus dans les activités mondiales (*cf.* 1.5.2.4 *infra*).

Eau France

L'activité Eau France :

- est exercée par Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises ;
- est le premier opérateur français des services d'eau [1] ;
- dessert 25,5 millions d'habitants en eau potable et 17,1 millions en assainissement ;
- a réalisé 2 970,8 millions d'euros de chiffres d'affaires [2] en 2021, soit 10,4 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2021.

En France, Veolia est un acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement, pour le compte des collectivités publiques. Les équipes de Veolia Eau en France maîtrisent le traitement et le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement dans la ressource naturelle jusqu'au rejet dans le milieu. Au-delà de son expertise, Veolia Eau en France innove au quotidien pour rendre ses services, procédés de traitements et installations toujours plus performantes, au service d'une eau et d'un assainissement de qualité.

Au travers de ses différentes missions, Veolia Eau en France accompagne les collectivités locales et les entreprises dans un aménagement des territoires respectueux de tous et de l'environnement.

Une gamme de services intégrés lui permet de répondre à l'ensemble des enjeux du grand cycle de l'eau :

- la ressource et sa préservation ;
- la gestion et l'exploitation à grande échelle d'usines de production d'eau ou de traitement ;
- la valorisation des matières ou des produits contenus dans les effluents ;
- la réutilisation des effluents traités ;
- la préservation du milieu naturel.

Le secteur de l'eau connaît toujours des bouleversements majeurs qui modifient l'activité de tous les acteurs de l'aménagement du territoire et du grand cycle de l'eau (loi NOTRe). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau en France souhaite continuer à co-construire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé, autour de « Contrats de Service Public ».

Veolia Eau en France déploie son projet d'entreprise « Impact Eau France » dans la droite ligne du programme stratégique « Impact 2023 », qui vise à donner à l'Eau toute sa place dans la transformation écologique, avec pour ambition d'être le partenaire de confiance incontestable des collectivités pour les accompagner dans leurs plans de transformation écologique. L'ancrage territorial est concrétisé par la présence dans 66 territoires répartis dans neuf régions, avec des responsabilités et décisions au plus près du terrain, et la mission de déployer la stratégie du groupe. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur une organisation adaptée aux opportunités du marché.

Chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2022-2023 :

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé *(en millions d'euros)*	Échéance contractuelle
Sedif (eau potable)	302	2023
Métropole de Lyon (eau potable)	91	2022
Métropole Européenne de Lille – ILEO (eau potable)	62	2023

(1) Selon le rapport BIPE 2019.

(2) Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 5, section 5.3.2 infra.

Principaux contrats signés en 2021 pour l'activité Eau France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires [1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Eau France					
Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin	Janvier	Renouvellement	7	82,9	Assainissement des eaux usées et gestion des eaux pluviales
Communauté d'Agglomération du Choletais	Février	Gain	10,75	76,6	Production et distribution de l'eau potable
Grand Montauban Communauté d'Agglomération	Mars	Renouvellement	14,75	134,9	Production et distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération du Pays de Fontainebleau	Octobre	Renouvellement	8	28	Assainissement des eaux usées et gestion des eaux pluviales
Métropole Toulon Provence Méditerranée	Novembre	Renouvellement	12	282	Production et distribution de l'eau potable
SMAEP de la Goële	Novembre	Renouvellement	8	22	Production et distribution de l'eau potable
Syndicat Mixte d'Adduction d'Eau Potable du Pas des Bêtes	Novembre	Renouvellement	12	16	Production et distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération Seine Eure	Novembre	Renouvellement	7	23,5	Production et distribution de l'eau potable
Rodez Agglomération	Décembre	Renouvellement	12	42,9	Assainissement des eaux usées et gestion des eaux pluviales
Communauté d'Agglomération de la Région Dieppoise	Décembre	Renouvellement	12	33,6	Assainissement des eaux usées
Communauté d'Agglomération de la Région Dieppoise	Décembre	Renouvellement	12	33	Production et distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin	Décembre	Renouvellement	6	30	Assainissement des eaux usées et gestion des eaux pluviales
Commune du Port	Décembre	Renouvellement	4	24	Production et distribution de l'eau potable

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

Recyclage et Valorisation des Déchets

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets :

- est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises ;
- a réalisé 2 897,5 millions d'euros de chiffres d'affaires [1] en 2021, soit 10,2 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2021.

Dans un marché français des déchets mature, les évolutions légales et réglementaires offrent un cadre favorable à la transition vers l'économie circulaire.

La feuille de route pour l'économie circulaire et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-50 % entre 2010 et 2025) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme ressources et de la valorisation énergétique. Par ailleurs, en France, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des regroupements de collectivités et à la refonte des périmètres des maîtres d'ouvrage (Établissements publics de coopération intercommunale, métropoles, communautés d'agglomération, syndicats mixtes...) en matière de collecte et de traitement des déchets. La loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) s'engagent vers des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets met en place une nouvelle stratégie au service de ses clients pour concrétiser la transformation écologique. Elle donne la priorité au développement du recyclage et de la production d'énergie renouvelable, en mettant les activités de collecte à leur service. Cette approche s'articule autour de trois objectifs structurants :

(1) Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 5, section 5.3.2 infra.

- renforcer l'accompagnement de nos clients vers plus de recyclage et de valorisation, pour réduire la part des déchets enfouis : développement de nouvelles prestations d'éco-conception et de mise au point de boucles circulaires complètes, renforcement du pilotage industriel des flux de matières, pour améliorer la traçabilité, produire des matières recyclées de meilleure qualité et favoriser la réincorporation de ces matières dans les cycles de production ;
- développer la production d'énergie verte à partir de déchets non recyclables, en renforçant notamment la performance industrielle des installations et le développement de nouvelles installations de production d'énergie basées sur un combustible solide issu de déchets majoritairement biogéniques ;
- développer de nouveaux schémas de collecte des déchets au service de nos clients. Ainsi, le transport fluvial ou ferroviaire, ou encore un transport routier plus vertueux, pourront venir répondre aux besoins des clients industriels et municipaux, en fonction de leur territoire. De nouvelles technologies, de nouvelles modalités contractuelles à la performance ou des partenariats innovants permettront de renouveler les prestations de collecte.

Cette stratégie se reflète jusque dans l'organisation, qui vise à apporter aux clients plus de proximité et d'expertise. Les activités Recyclage et Valorisation des Déchets de Veolia sont organisées en huit régions, dotées chacune de directions métiers au service des trois objectifs stratégiques mentionnés plus haut : Hauts-de-France, Île-de-France, Normandie, Centre-Ouest, Grand Est, Bourgogne-Auvergne-Rhône Alpes, Sud-Ouest, Sud PACA.

Principaux contrats signés en 2021 pour l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Recyclage et Valorisation des Déchets					
SMITOM-LOMBRIC	Janvier	Renouvellement	8	21,5	Collecte des déchets
Rennes Métropole	Février	Renouvellement	10	120	Traitement, recyclage et valorisation des déchets
Communauté de Communes Ponthieu-Marquenterre	Avril	Renouvellement	5	18	Traitement, recyclage et valorisation des déchets
L'Agence Métropolitaine des Déchets Ménagers (SYCTOM)	Mai	Renouvellement	2	25	Traitement, recyclage et valorisation des déchets
Communauté Urbaine Angers Loire Métropole	Juin	Renouvellement	4,3	23	Traitement, recyclage et valorisation des déchets
Communauté de Communes Aire-Cantilienne	Juillet	Renouvellement	6	11	Collecte et fourniture des contenants pour les déchets ménagers
Clermont Auvergne Métropole	Juillet	Renouvellement	8,4	50,6	Collecte des déchets ménagers
Métropole Nice Côte d'Azur	Août	Gain	20	878	Traitement, recyclage et valorisation des déchets
Métropole Toulon-Provence-Méditerranée	Octobre	Gain	6	16,7	Collecte et traitement des déchets

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

1.5.2.2 Europe hors France

Le segment Europe hors France est constitué de trois zones : Europe centrale et orientale, Royaume-Uni/Irlande et Europe du Nord. L'Espagne, le Portugal et l'Italie sont présentés dans Autres pays d'Europe.

Au 31 décembre 2021

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA *(en millions d'euros)*	% EBITDA Groupe
10 942	38,4 %	1 730	40,9 %

Europe centrale et orientale

Veolia est présent depuis plus de 20 ans dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale, où ses activités ont connu depuis une croissance soutenue et continue. Largement implanté sur les marchés de l'eau et de l'énergie, le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, Budapest et Bucarest. Les équipes de Veolia gèrent également la totalité de la distribution de l´eau en Arménie. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en gestion des réseaux de chaleur (production et/ou distribution), notamment en Pologne (position de premier plan par sa présence à Varsovie, Poznan et Lodz), en République tchèque (Prague et Ostrava), Slovaquie (Bratislava et Levice), et Hongrie (Budapest, Dorog, Pécs et Szakoly).

En Allemagne (pays désormais rattaché à la zone Europe centrale et orientale), le Groupe est présent sur ses trois métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, *via* des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. Veolia participe activement en Allemagne à la réduction des émissions de CO_2 notamment par l'intermédiaire de sa filiale BS Energy, qui a poursuivi en 2021 le programme du remplacement de la centrale à charbon de la ville de Braunschweig par une centrale alimentée par de la biomasse.

En septembre 2021, la ville de Tachkent (capitale de l'Ouzbékistan) a confié à Veolia, l'exploitation, la maintenance et la gestion de son réseau de chauffage urbain pour une durée de 30 ans. Il s'agit du plus grand réseau de chaleur urbain du pays, qui alimente en chauffage et en eau chaude sanitaire près de la moitié de sa population, soit 1,2 millions d'habitants. Ce premier contrat pour Veolia dans le pays s'inscrit dans sa stratégie d'accompagnement des collectivités vers une croissance durable et une transformation écologique.

La majeure partie des activités de Veolia sont des délégations de service public pour le compte de collectivités locales, exécutées dans le cadre de contrats de concession, de location/exploitation des infrastructures, ou de partenariats publics privés institutionnalisés au prix régulé par les autorités locales. Veolia développe également dans les pays d'Europe centrale et orientale des services aux industriels. Pour tous les clients, l'implication de Veolia accélère les processus d'amélioration et de modernisation des services et des infrastructures, notamment par le développement des solutions digitales et de l'internet des Objets.

En Europe centrale, les développements du Groupe sont portés par les politiques européennes et les réglementations associées dans le domaine de l'environnement, de l'énergie (efficacité énergétique, soutien des énergies renouvelables et de la cogénération à haute efficacité) et les solutions d'atténuation ou d'adaptation au dérèglement climatique.

Europe du Nord

Au Royaume-Uni, malgré la pression budgétaire sur les collectivités locales (investissement réduit de 40 % entre 2010 et 2018), le plan environnemental à 25 ans et la loi environnementale de 2020 offrent un cadre favorable au développement des activités de Veolia. Ces textes définissent des objectifs ambitieux pour évoluer vers une économie plus circulaire et réduire les émissions de CO_2 afin d'atteindre une neutralité carbone d'ici 2050.

En tant que partenaire à long terme des autorités locales britanniques, Veolia propose des solutions de traitement des déchets sur-mesure visant à optimiser l'utilisation des ressources et à réduire les déchets. Dans le cadre de contrats d'infrastructures pour les déchets ménagers (PPP – PFI), Veolia développe et exploite des installations innovantes de tri et recyclage des déchets ménagers recyclables, des installations de valorisation énergétique produisant de l'électricité et de la chaleur à partir des déchets ménagers résiduels, ainsi que des installations de transformation des matières organiques en compost pour les rendre à la terre. Veolia fournit également des services de collecte des déchets pour le compte des collectivités locales ainsi que pour ses clients commerciaux en développant des solutions sur mesure de collecte visant à minimiser la quantité de déchets envoyée en décharge.

Veolia propose une gamme complète de solutions innovantes pour développer l'économie circulaire visant à transformer les matières recyclées en ressources. Ces activités de valorisation génèrent des matières premières secondaires de haute qualité à partir de plastique et de verre recyclé.

Veolia fournit également des services aux compagnies d'eau régulées pour réduire les consommations d'eau et produire de l'énergie à partir des eaux usées.

Pour ses clients industriels au Royaume-Uni et en Irlande, Veolia fournit des solutions intégrées d'énergie, d'eau et de déchets visant à réduire la consommation de ressources et les émissions de CO_2, tout en sécurisant leur approvisionnement dans le cadre de processus industriels exigeants. Pour y parvenir, Veolia développe des solutions sur-mesure axées sur l'efficacité des ressources, les faibles émissions de carbone et des processus circulaires. Veolia propose également des services de nettoyage industriel, de décontamination et de démantèlement, ainsi que la collecte, le traitement et la valorisation des déchets dangereux *via* un important réseau d'infrastructures dédiées.

Au Belux, Veolia est actif sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau et dans les services rendus aux industriels, notamment sur le complexe pétrochimique d'Anvers. Le Groupe participe activement à la mise en place de solutions innovantes dans la gestion énergétique des bâtiments et la gestion des réseaux locaux de distribution de chaleur contribuant ainsi sensiblement à la réduction des émissions de CO_2 de ses clients et partenaires.

Aux Pays-Bas, l'activité de Veolia se répartit à parts égales entre la gestion de réseaux de chaleur et les utilités de parcs industriels, et les activités du recyclage des plastiques et du papier.

Dans les pays nordiques, après la cession au cours de l'année 2021 de ses activités de collecte et recyclage de déchets et de nettoyage industriel en Suède, Veolia est présent essentiellement en Finlande, à travers des contrats d'écologie industrielle : fourniture de vapeur et d'électricité à la raffinerie de Neste et à l'usine pétrochimique de Borealis situées à Porvoo ; construction et exploitation d'une usine de trigénération (vapeur, eau et air comprimé) destinée à fournir des services à un parc industriel situé à Harjavalta, où BASF a créé un pôle dédié à la fabrication de matières premières pour les batteries de véhicules électriques.

Veolia en Europe du Nord propose une large gamme d'offres « différenciantes » en matière d'économie circulaire – recyclage, valorisation énergétique des déchets, valorisation des boues, biogaz, des contrats de performance pour l'Eau et l'Énergie (ex : l'efficacité énergétique des bâtiments), des contrats multimétiers pour les municipalités ou les parcs industriels avec un objectif de réduction de leur empreinte environnementale. Le maillage territorial de Veolia permet la combinaison des trois métiers associés aux activités mondiales de Veolia Water Technologies, très présent dans les pays de la zone.

Autres pays d'Europe

Les activités de Veolia au Portugal et en Espagne sont gérées par la zone Amérique latine.

Au Portugal, Veolia est un acteur majeur des services à l'environnement, présent à la fois dans l'eau, les déchets et l'énergie. Les activités déchets vont de la collecte de déchets municipaux à la valorisation énergétique de déchets solides, au traitement et au recyclage de déchets commerciaux et industriels, notamment en combustibles solides de récupération. Dans l'énergie, Veolia Portugal propose des solutions d'efficacité énergétique sur des installations thermiques dans des bâtiments publics ou privés et des sites industriels, et opère des systèmes de cogénération pour des bâtiments spécialisés comme des hôpitaux. Dans l'eau, Veolia développe des prestations d'exploitation de stations de traitement d'eau industrielle ainsi que des services de gestion et de traitement d'eau et d'assainissements aux municipalités.

Leader de l'efficacité énergétique **en Espagne,** Veolia se diversifie progressivement sur les activités traditionnelles du Groupe. Dans le domaine de l'énergie, Veolia gère près de 8 000 installations, de l'exploitation de réseaux de froid et chaleur (dont EcoEnergies, à Barcelone, à partir de biomasse) à l'efficacité énergétique des bâtiments (hôpitaux de Bilbao, Madrid, Vigo notamment) en passant par les utilités industrielles (L'Oréal, Indra, Soria Natural). Afin de garantir la meilleure performance à ses clients, industriels et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, *Hubgrade*, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations. Veolia développe en Espagne des solutions d'énergie renouvelable à travers ses filiales Veolia Solar (spécialiste de l'implantation et de la maintenance des panneaux photovoltaïques) et Veolia Biomasse (spécialiste de la préparation de plaquettes forestières pour les chaudières biomasse). Veolia gère également un site de traitement mécanique et biologique, compostage, valorisation énergétique et méthanisation des déchets (dans la région du Maresme à Mataro, Catalogne), la station d'épuration de Saragosse, et l'une des plus grandes usines de dessalement du pays, à Almeria. Veolia développe également en Espagne des services de gestion et de maintenance de stations de traitement d'eaux usées industrielles.

En Italie, Veolia est actif, à travers sa filiale SIRAM, dans les services de gestion intégrée d'efficacité énergétique, les concessions et contrats d'exploitation d'eau, la gestion de déchets (boues, déchets médicaux) Dans le domaine de l'énergie, SIRAM gère plus de 5 000 installations thermiques pour des clients publics et privés. Veolia propose des contrats multiservices et de performance énergétique pour le secteur tertiaire avec une forte pénétration du marché hospitalier (ex : hôpital de Bergame, polyclinique de Milan), du secteur de l'administration publique (ex : Université de Parme, bâtiments publics de la ville de Milan, et une présence dans le secteur industriel (ex : contrats multitechniques avec Peroni et Leonardo). Dans le domaine de l'eau, Veolia gère 400 stations d'épuration et est le 4e opérateur du pays pour les concessions d'eau (avec les principales concessions dans le sud de l'Italie). Dans les déchets, SIRAM gère les déchets hospitaliers d'une centaine de clients. SIRAM développe également une offre de décarbonation intégrant une offre énergie, eau et déchets.

Principaux contrats signés en 2021 dans le segment Europe hors France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires cumulé estimé *(en millions d'euros)* (1) (2)	Services fournis
Ministerstvo zdravotnictví République tchèque	Février	Gain	1	15,5	Boucles locales d'énergie
Cour d'appel de Palerme Italie	Février	Gain	6	20	Services énergétiques aux bâtiments
Petroperù Pérou	Avril	Gain	10	96	Traitement et recyclage des acides sulfuriques
Université de Parme Italie	Mai	Gain	15	145,5	Services énergétiques aux bâtiments
Apa-Canal Ilfov Sa Roumanie	Mai	Gain	2,3	13,6	Prestations multiservices liées à l'eau
Municipalité de Fiume Veneto Italie	Juillet	Gain	18	13,8	Services énergétiques aux bâtiments
Dúbravka (quartier de la ville de Bratislava) Slovaquie	Septembre	Renouvellement	19	52	Boucles locales d'énergie
Tachkent Ouzbékistan	Septembre	Gain	30	13,4	Exploitation et gestion du réseau de chauffage urbain
ATC Piemonte Nord Italie	Septembre	Gain	9	12	Services énergétiques aux bâtiments
Zarzad Dróg Miejskich w Warszawie Pologne	Septembre	Gain	1	14	Boucles locales d'énergie
Ville de Kraljevo Serbie	Octobre	Gain	3	17,6	Services technologiques liés à l'eau
L'institut Pour Enfants Burlo Garofolo Italie	Décembre	Gain	6,9	18	Services énergétiques aux bâtiments
Ville de Senec Slovaquie	Décembre	Extension	9	13	Boucles locales d'énergie
Město Roudnice nad Labem République tchèque	Décembre	Renouvellement	10	19	Services énergétiques aux bâtiments
Pkp Polskie Linie Kolejowe S.A. Pologne	Décembre	Gain	2	54	Boucles locales d'énergie

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2021.

1.5.2.3 Reste du monde

Le segment Reste du monde est constitué de cinq zones : Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Pacifique, Afrique/Moyen-Orient.

Au 31 décembre 2021

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA *(en millions d'euros)*	% EBITDA Groupe
7 067	24,8 %	1 002	23,7 %

Amérique du Nord

Présent auprès des agglomérations, des villes, des collectivités, des hôpitaux, des campus universitaires et des industries, Veolia en Amérique du Nord offre ses métiers de la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie.

Le Groupe est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux et des usines d'eau potable et d'assainissement dans le secteur nord-américain par le biais de partenariats public-privé avec des agglomérations, des villes et des organismes publics. Les activités dites CPM (*Capital Project Management*) sont des services additionnels et à forte croissance proposés par Veolia Amérique du Nord à ses clients du secteur de l'eau municipale.

Auprès des clients industriels, Veolia est majoritairement actif dans les métiers de l'Eau et des Déchets, dans le secteur du pétrole et du gaz (dans les raffineries : services de régénération, traitement des boues huileuses, traitement des déchets dangereux…), de la chimie, des mines et métaux et de l'industrie pharmaceutique. En considérant les déchets comme une source d'énergie, ou en élaborant de nouveaux produits par des procédés de récupération de sous-produits industriels et des programmes de réutilisation, Veolia transforme les défis environnementaux des clients industriels en solutions d'économie circulaire.

Ces dernières, notamment les activités de récupération et de régénération des ressources, constituent l'un des principaux axes de développement de Veolia en Amérique du Nord après ses récents succès dans le domaine de la récupération de potasse, du traitement et du recyclage des eaux usées. Avec le développement de ses offres de régénération, le soufre élémentaire, l'acide sulfurique usagé et les gaz soufrés sont désormais utilisés pour produire de l'acide sulfurique fumant et non fumant ainsi que des dérivés sulfuriques à haute valeur ajoutée destinés à un large éventail d'industries aux États-Unis.

Veolia est par ailleurs très présent sur le marché des déchets dangereux en Amérique du Nord, et accompagne notamment les industriels pharmaceutiques et pétrochimiques, de l'électronique avec les semi-conducteurs, de la défense ou de la santé, ou encore des universités et des collectivités. L'entreprise exploite notamment quatre installations d'incinération sur deux sites, au Texas et dans l'Illinois.

Veolia a par ailleurs repris en 2020 à Alcoa USA Corporation un site de traitement des déchets dangereux situé à Gum Springs dans l'Arkansas. Avec cette opération, Veolia poursuit le développement global de son activité de traitement et de recyclage des déchets dangereux, et ajoute un site phare à son portefeuille d'actifs.

Veolia propose des solutions d'exploitation et de maintenance dans le secteur de l'énergie aux clients du secteur tertiaire ainsi que des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie, au Brésil, en Argentine, en Uruguay, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique, en Équateur et au Panama. Initialement, l'activité dans ces pays était principalement orientée vers les collectivités. Depuis la reprise à 100 % de Proactiva en 2013, Veolia a pour ambition de déployer ses solutions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des déchets dangereux au Mexique, en Colombie, en Équateur, au Pérou et au Chili. En 2019, Veolia a fait l'acquisition de compagnies présentes dans le domaine des déchets dangereux, et en particulier, des déchets médicaux, en Équateur et au Chili.

La volonté confirmée de nombreux États de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation et à maîtriser davantage leur empreinte environnementale. Par ailleurs, les pouvoirs publics des métropoles d'Amérique latine veillent à accompagner la croissance urbaine en développant des services publics efficaces, performants et durables. Les grands axes de progrès concernent notamment : l'optimisation des services publics, la création de solutions de valorisation des déchets, une gestion raisonnée de la ressource en eau et la préservation des milieux naturels.

Le portefeuille d'activités existant est une excellente base de développement, afin de continuer à déployer les offres traditionnelles du Groupe pour les collectivités (par exemple : extension de la concession d'eau de Monteria – Colombie ou l'extension du contrat de gestion des déchets de la ville de Sao Paulo – Brésil) ainsi que les activités industrielles pour les segments agroalimentaire, chimique et pétrolier notamment, en proposant ses offres à forte valeur ajoutée aux acteurs de ces segments industriels. Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique, en particulier pour le secteur industriel et les bâtiments, tels que les hôtels ou hôpitaux.

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le traitement des déchets dangereux, l'économie circulaire, les services dans les segments industriels du pétrole et du gaz, et de la chimie, ainsi que les prestations de réhabilitation des sols.

Au Japon, Veolia vise principalement des services dans le domaine de l'eau en modèle concessif ou les contrats de performance, la production d'énergie à partir de sources renouvelables et la production de plastiques recyclés.

En Chine, le Groupe détient des marchés concessifs traditionnels au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shanghai Pudong, Kunming, Changzhou) et des activités de gestion de déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia développe depuis deux ans une activité de recyclage de plastiques en Chine. Le Groupe est aussi présent dans l'énergie à travers des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles et une activité de services énergétiques aux bâtiments en développement.

À Hong Kong, le Groupe est présent historiquement dans le traitement des déchets (centres d'enfouissement, incinérateurs de déchets dangereux) et a plus récemment développé une activité dans l'optimisation énergétique des bâtiments.

À Taïwan, Veolia est présent dans le traitement de déchets (incinération) et la dépollution des sols.

En Corée, Veolia se positionne en priorité sur les marchés des services aux industriels, historiquement dans la fourniture et le traitement d'eau et plus récemment dans le traitement des déchets industriels. Veolia développe également une activité de services aux bâtiments.

À Singapour et en Asie du Sud-Est, Veolia développe des activités de traitement et de recyclage de déchets et de services aux industriels.

En Inde, Veolia est présent dans l'activité eau municipale et les services industriels, notamment le traitement des déchets dangereux.

Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne liée à l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires de plus en plus strictes (par exemple, le 14e plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone et de neutralité carbone d'ici 2060).

Pacifique

En Australie et en Nouvelle-Zélande, 60 % de l'activité de Veolia se situe dans le domaine de la gestion des déchets et s'adresse principalement aux clients commerciaux et industriels, 20 % est dans le secteur de l'eau municipale et 20 % dans les services industriels et énergétiques. Les principaux marchés porteurs sont les industries pétrolière et gazière, l'exploitation des mines, le traitement et la valorisation de l'eau et des déchets. En Nouvelle-Zélande, Veolia est présent dans le traitement des eaux municipales et se développe dans les contrats industriels avec de nouveaux services. Veolia propose des solutions répondant aux besoins croissants de cette région et aux nouvelles politiques, réglementations, en mettant l'accent notamment sur la numérisation des services, la gestion de la cybersécurité et les nouvelles solutions de traitement des déchets et de l'eau pour faire face à l'urgence climatique.

Afrique/Moyen-Orient

L'Afrique et le Moyen-Orient sont des géographies dynamiques portées par une forte croissance démographique, une urbanisation galopante et une prise de conscience environnementale croissante.

L'amélioration de la couverture des services essentiels reste une des conditions du développement du continent africain et, de ce fait, structure fortement le marché municipal. La présence de Veolia en Afrique se concentre sur le Maroc et sur deux sous-ensembles régionaux, l'un en Afrique de l'Ouest (Niger, Côte d'Ivoire et Ghana), l'autre en Afrique australe (Afrique du Sud, Namibie et Botswana). Au Maroc, Veolia fournit à travers trois contrats de concession les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service d'assainissement des agglomérations de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées. Au Niger, Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage. En Namibie, Veolia alimente en eau la Ville de Windhoek à partir d'eaux usées rendues propres à l'alimentation humaine. Des activités ont démarré récemment en Afrique du Sud (déchets industriels, services sur site aux industriels, fourniture d'eau aux collectivités et aux industriels) et en Côte d'Ivoire (eau municipale et déchets). Veolia est par ailleurs particulièrement attentive à l'émergence sur le continent de nouveaux modèles d'accès aux services de base, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés.

Les industries minières représentent un potentiel de diversification des activités régionales de Veolia qui compte répliquer ses premières références ghanéennes de services sur site.

Au Moyen-Orient, le Groupe est présent sur ses trois métiers dans l'ensemble des pays du Golfe, auprès des municipalités, des industriels et du secteur tertiaire.

La pression en matière de demande en eau ne faiblit pas dans la région où les projets d'usines de dessalement se poursuivent, portant souvent sur de très grandes capacités. Il en va de même pour les stations de traitement d'eaux usées. On constate également l'émergence de contrats d'opération et de maintenance durable des services d'eau et d'assainissement. Présente historiquement sur ces segments de marché, Veolia y a conforté récemment sa position de co-leader, notamment en Arabie Saoudite, avec le gain en 2021 du contrat de gestion des services d'approvisionnement en eau potable et en assainissement de la Région de Riyad pour 9 millions de personnes, ou bien également aux Émirats Arabes Unis et en Oman.

Parallèlement, Veolia poursuit sa pénétration du marché industriel, en particulier auprès des grands acteurs locaux du secteur pétrochimique qui sollicitent le Groupe pour le traitement de leurs effluents et de leurs déchets dangereux, ainsi que pour la fourniture d'eau de process.

Quant au marché du tertiaire, il représente plus de la moitié des activités de Veolia au Moyen-Orient, *via* sa filiale ENOVA, joint-venture avec Majid-Al-Futtaim. 2021 a vu Enova conforter sa position de leader régional des services énergétiques, grâce notamment au gain de contrats emblématiques auprès du secteur du Transport (aéroport International d'Abu Dhabi, métro de Dubaï).

Principaux contrats signés en 2021 dans le segment Reste du monde :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires cumulé estimé [1] [2] *(en millions d'euros)*	Services fournis
Braskem S.A. Brésil	Mai	Gain	20	645,9	Prestations multiservices industrielles
KCC Landfill Corée du Sud	Juin	Gain	7	30	Traitement des déchets
Ville de Naugatuck (Connecticut) États-Unis	Juillet	Renouvellement	20	255	Assainissement des eaux usées et distribution d'eau potable
Circular PET Japon	Août	Gain	7	732	Traitement des déchets
Ville de Brockton (Massachusetts) États-Unis	Septembre	Renouvellement	10	83,7	Assainissement des eaux usées et distribution d'eau potable
National Water Company Arabie saoudite	Septembre	Gain	7	82,6	Assainissement et approvisionnement en eau potable
Le Gouvernement de la ville de Buenos Aires Argentine	Septembre	Renouvellement	4	235,8	Traitement des déchets
Préfecture de Miyagi Japon	Décembre	Gain	20	718,9	Production et distribution d'eau potable
Le Gouvernement du Comté de Chiayi (Lutsao) Taïwan	Décembre	Renouvellement	20	473,9	Traitement des déchets
Le Gouvernement de la ville de Kaohsiung (Renwu) Taïwan	Décembre	Gain	15	312	Traitement des déchets
Ville de Kaohsiung Taïwan	Décembre	Gain	1,2	46,6	Traitement des déchets liquides dangereux

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2021.

1.5.2.4 Activités mondiales (entreprises de spécialité mondiale)

Les entreprises de spécialité mondiale du Groupe regroupent les métiers de Veolia qui ont vocation à être exercés et dirigés d'un point de vue opérationnel au plan mondial. Elles regroupent les activités suivantes du Groupe : l'ingénierie et la construction dans le domaine de l'eau et des réseaux, les activités relatives aux déchets dangereux, le traitement et le recyclage des boues et enfin les activités multimétiers.

Au 31 décembre 2021

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA *(en millions d'euros)*	% EBITDA Groupe
4 629	16,2 %	426	10,1 %

1.5.2.4.1 Veolia Technologies & Contracting (VTC)

La zone VTC regroupe les activités de technologies et réseaux d'eau, ainsi que les activités de déchets spéciaux gérées à l'échelle européenne ou mondiale.

Veolia Water Technologies

Veolia Water Technologies (VWT) porte les offres conception et réalisation du Groupe dans le domaine du traitement de l'eau. La filiale développe des technologies, conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde, pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également des solutions et des services, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des services incluant service après-vente sur la base d'équipements installés, fourniture de produits chimiques, solutions d'intervention mobiles, solutions digitales de supervision d'équipements ou d'installations de traitement d'eau.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia Water Technologies concentre désormais son développement sur la vente de technologies et de services récurrents associés, et réduit fortement son exposition au risque construction.

SADE

SADE est spécialisée dans la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux et des ouvrages d'adduction et de distribution d'eau potable pour ses clients publics. Cette filiale a étendu son activité aux clients industriels pour l'alimentation en eau brute et en eau potable de leurs sites de production.

SARP Industries

SARP Industries (SARPI) est spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, le stockage et la dépollution des sols.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement et Veolia a acquis des procédés de valorisation très innovants permettant de produire des matières premières de haute qualité tout en maîtrisant les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux. Veolia bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation unique pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

En 2021, SARPI a fait l'acquisition d'un incinérateur de déchets dangereux sur le Chempark d'Evonik, un des leaders mondiaux de la chimie de spécialité, en Allemagne, dans l'objectif d'augmenter sa capacité de traitement en Europe et de devenir un acteur majeur du déchet dangereux en Allemagne.

Nuclear Solutions

Veolia a regroupé ses activités de services dans le domaine nucléaire dans une *Business Unit* : Nuclear Solutions. Cette entité regroupe notamment les sociétés Kurion, Veolia ES Alaron et Asteralis.

L'ambition du Groupe dans le domaine de l'assainissement nucléaire était annoncée en 2013 avec la signature d'un accord général de collaboration avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), et la création d'Asteralis. Il a été depuis renforcé par l'accord signé avec EDF en 2018 sur le démantèlement des centrales nucléaires au graphite. L'acquisition en 2016 de Kurion, spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, a été complétée en 2018 par l'intégration des activités de Wastren Advantage Inc. (WAI), spécialiste des services au marché fédéral américain, et en 2019 des activités de SAFE, spécialiste de la mesure nucléaire. Le Groupe dispose désormais de l'ensemble des solutions, notamment de la caractérisation, de la robotique, de la séparation d'éléments radioactifs, de la décontamination et de la stabilisation par vitrification ou cimentation et du savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

En 2021, Graphitec, structure commune de Veolia et EDF, *via* leurs filiales respectives Cyclife Holding et Asteralis, a poursuivi ses développements pour répondre aux enjeux de démantèlement des réacteurs nucléaires de technologie graphite.

Sede Environnement

La filiale Sede Environnement propose une gamme de services de traitement et de valorisation des sous-produits organiques et minéraux, principalement par épandage, compostage, méthanisation et déshydratation. Sa filiale Angibaud a développé une gamme d'engrais organiques très étendue et une expertise dans le domaine de la fertilisation durable.

1.5.2.4.2 Maintenance environnementale Industrie et Bâtiments (MIB)

La zone MIB regroupe l'ensemble des expertises Veolia dédiées aux sites industriels & bâtiment et ambitionne d'être la référence de la performance environnementale et sanitaire des actifs des clients de Veolia.

SARP

SARP est spécialisée dans la maintenance des réseaux d'assainissement et la maintenance industrielle *via* sa filiale SODI. SARP opère principalement sur le territoire français. En mai 2021, elle a finalisé l'acquisition de Suez RV OSIS, filiale du groupe Suez, également spécialisée dans l'entretien de réseaux, d'ouvrages d'assainissement et dans les services de maintenance et nettoyage industriels. Le rapprochement de SARP et d'OSIS permet au groupe Veolia de se positionner comme un acteur de premier plan dans ce domaine et offre, grâce à leurs complémentarités, la possibilité de proposer de nouveaux services à haute valeur ajoutée aux clients publics, tertiaires et industriels, en couvrant l'ensemble du territoire français. Dans un souci de cohérence organisationnelle, SARP a également pris en 2021 le pilotage des quatre entreprises d'assainissement des Eaux de Marseille (SPGS, Bondil, Farina, TEP).

Veolia Solutions pour l'Énergie et l'Industrie (VSEI)

VSEI a été créée en mars 2021 à l'issue du rapprochement des activités de Veolia Industries Global Solutions et de Veolia Énergie France. Ce nouvel ensemble a pour objectif de devenir un acteur de référence sur le marché français de l'énergie et des services sur site, en accompagnant les clients industriels, tertiaires et les collectivités dans leur transition écologique à travers des solutions de décarbonatation et de réduction de l'empreinte environnementale.

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services multimétiers sur site aux industriels. VIGS propose des solutions énergétiques bas carbone et des services de performance énergétique et multitechnique des installations d'utilités industrielles. Cette filiale apporte également des solutions pour une gestion optimale du cycle de l'eau ainsi que des contrats de performance de gestion globale des déchets basés sur la réduction de l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la digitalisation des services. Enfin, des solutions multiservices de support à la production complètent la gamme de services de VIGS lui permettant de proposer des offres intégrées aux industriels dans le but de les accompagner dans l'amélioration de la performance environnementale et de la compétitivité de leurs sites. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels notamment : automobile, pharmaceutique, défense, aéronautique, sidérurgie, agroalimentaire et chimie. VIGS exploite, pour le compte des industriels, leurs actifs de production et leurs utilités, mais également un large panel de services constitué de plus de 30 métiers différents (*cf.* section 1.3.1.4 *supra*).

L'acquisition de SUDAC Air Service en 2021 vient compléter le panel d'offres de VSEI. SUDAC dispose d'une offre complète dans la production et distribution d'air comprimé et azote répondant aux besoins des industriels : audit, conception, location, maintenance des installations ainsi que des contrats de performance à travers la fourniture d'air comprimé au m³.

Énergie France propose des offres complètes de services énergétiques à ses clients tertiaires, qu'ils soient publics ou privés, ainsi qu'aux collectivités. L'offre d'Énergie France est structurée autour des quatre solutions principales : 1) La gestion de l'énergie, maintenance et exploitation d'installations en génie thermique et climatique et la maintenance multitechnique 2) L'efficacité énergétique à travers des solutions globales de gestion de la performance énergétique pouvant être associées à des projets de rénovation du bâti grâce à ses filiales spécialisées d'ingénierie et de construction 3) La maintenance et la gestion de la performance des installations électriques HT/BT dans les bâtiments tertiaires et industriels ainsi que la maintenance des groupes électrogènes et des centrales solaires, 4) La gestion des réseaux de chaleur/froid à travers des solutions bas carbone pour accompagner les collectivités dans la décarbonation de leurs territoires : biomasse, géothermie, récupération de la chaleur des eaux usées…

Principaux contrats signés en 2021 dans le segment activités mondiales :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires cumulé estimé *(en millions d'euros)* (1) (2)	Services fournis
Iren Spa Italie	Janvier	Gain	2	11	Construction d'une station d'épuration
Ville de Lausanne Suisse	Décembre	Gain	3	28,7	Prestations multiservices industrielles

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2021.

1.5.2.5 Nouvelle organisation à compter du rapprochement avec Suez

À compter du rapprochement avec Suez, et sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires, le Groupe est organisé en huit zones.

La Zone France et déchets spéciaux Europe regroupe les zones déléguées Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets, Maintenance environnementale Industrie et Bâtiments : « MIB » (SARP-OSIS et Veolia Solutions pour l'Énergie et l'Industrie), ainsi que les activités déchets dangereux Europe (SARPI et certaines activités IWS issues de Suez), Sede Environnement, Veolia Nuclear Solutions, et SADE.

La zone Europe centrale et orientale intègre, en plus des activités existantes de Veolia, les activités suivantes issues de Suez : en Allemagne, le recyclage d'emballages (éco-organisme Belland Vision), en République tchèque, la collecte, valorisation, traitement et incinération de déchets banals et dangereux, en Serbie, une activité de déchets municipaux, et en Grèce, une participation de 5,5 % dans Eyath (société des eaux de Thessalonique).

La zone Europe du Nord (Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, pays nordiques) inclut les activités suivantes issues de Suez : en Belgique, la collecte, la valorisation et le traitement de déchets municipaux et industriels ; aux Pays-Bas, le recyclage de plastiques (QCP – Quality Circular Polymers à travers une joint-venture avec LyondellBasell). Elle intégrera également, sous réserve de l'obtention de l'accord des autorités britanniques de la concurrence, des activités de collecte, valorisation et traitement de déchets municipaux et industriels de Suez au Royaume-Uni.

La Zone Asie-Pacifique intègre les activités du groupe en Asie (Chine, Macao, Hong Kong, Taïwan, Japon, Corée du Sud, Asie du Sud-Est, Inde) ainsi que celles de la zone déléguée Australie-Nouvelle Zélande. En Asie, Suez apporte principalement des activités de déchets dangereux en Chine, de traitement de déchets et traitement d'eau à Hong Kong, de collecte et traitement des déchets à Macao, de valorisation et de traitement de déchets à Taïwan et en Thaïlande, de traitement d'eau en Indonésie ; en Australie, l'acquisition de Suez apportera des projets supplémentaires de collecte, de mise en décharge et de valorisation énergétique des déchets, grâce au recyclage et à la valorisation des déchets municipaux et industriels.

Dans la Zone Ibérie et Amérique latine (Espagne, Portugal, pays, viennent s'ajouter aux activités de Veolia, les activités d'eau municipale en Espagne (Agbar), d'eau régulée au Chili (Aguas Andinas), ainsi qu'en Colombie, au Mexique, et au Pérou, des contrats d'eau municipale et des activités de services pour les industries minière et pétrolière.

La Zone Amérique du Nord (États-Unis, Canada) voit son périmètre d'activités s'élargir principalement aux activités d'eau régulée et d'eau non régulée de Suez, ainsi qu'aux activités « Suez Advanced Solutions » aux États-Unis, et à une activité de déchets dangereux et déchets banals au Canada (Alberta et Québec).

La Zone Italie et Afrique-Moyen-Orient intègre les activités de Suez en Arabie Saoudite (traitement de déchets dangereux), aux Émirats Arabes Unis (collecte de déchets commerciaux, industriels et médicaux, propreté urbaine et sites industriels), en Jordanie (adduction d'eau potable et traitement des eaux usées d'Amman), à Oman (construction/opération de centres d'enfouissement, dessalement d'eau de mer), au Qatar (gestion de l'eau et des déchets), au Liban (exploitation de stations d'épuration) et en Turquie (gestion de déchets municipaux).

La zone Technologies Eau regroupe les activités mondiales de traitement d'eau : Veolia Water Technologies et Suez Water Solutions & Technologies (détenue à 70 % par Veolia et à 30 % par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec).

1.5.3 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS

1.5.3.1 Propriété intellectuelle

Le Groupe s'attache à protéger ses droits de propriété intellectuelle – notamment marques et brevets – et ses savoir-faire, car ils lui permettent de se démarquer des concurrents et participent à son positionnement de référence en matière de services à l'environnement.

La Société est titulaire des marques et, notamment, de la marque « Veolia » protégée en France et à l'international. Le Groupe s'appuie sur un système de marques qui fédère les activités Eau, Déchets et Énergie sous une marque commune « Veolia ».

L'innovation est un élément essentiel de la croissance et de la profitabilité de Veolia. La capitalisation des savoir-faire se fait, notamment, au moyen de la création d'outils alliant l'expertise des métiers du Groupe et les nouvelles technologies, ainsi que de procédés et dispositifs innovants. Veolia s'attache à protéger ces innovations par des moyens adaptés.

Veolia estime que son activité n'est pas dépendante de l'existence, ni de la validité d'un ou plusieurs de ses brevets, ni d'aucun contrat ayant pour objet un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle.

1.6 Réglementation environnementale

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes. Ces réglementations sont généralement techniques, complexes et imposent des contraintes importantes. Les réglementations exposées *infra* sont les plus significatives.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques aux termes de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations.

1.6.1 RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

Au niveau international, il n'existe pas de texte contraignant en matière d'environnement qui soit à visée généraliste et opposable à tous les États, mais un grand nombre de conventions internationales bien souvent sectorielles ainsi que des déclarations de principes. C'est en ce sens qu'a été proposé le projet de Pacte mondial pour l'environnement en 2017, visant à regrouper dans un texte unique les principes du droit de l'environnement.

Les directives de l'Organisation Mondiale de la Santé concernant l'eau et la santé sont destinées aux États, afin de les aider à élaborer leur réglementation interne en matière de qualité d'eau. Elles fixent des lignes directrices en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. En septembre 2021, l'OMS a publié de nouvelles lignes directrices relatives à la qualité de l'air. Le droit d'accès à l'eau est reconnu dans la plupart des États et l'accès à une eau de qualité et à des installations sanitaires est désormais un droit de l'Homme reconnu par l'Organisation des Nations unies depuis le 28 juillet 2010.

1.6.2 RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

La réglementation environnementale dans les pays de l'Union européenne (UE) est principalement issue des directives et des règlements européens.

Le 11 décembre 2019, la Commission européenne a présenté le pacte vert pour l'Europe (*European Green Deal*) dans sa communication au Parlement européen et au Conseil (réf. COM (2019) 640 final). Ce pacte vert pour l'Europe constitue la nouvelle stratégie de croissance durable dans tous les domaines d'action de l'UE, visant à garantir une transition « juste et inclusive ». Il prévoit une feuille de route composée d'actions destinées à promouvoir l'utilisation efficace des ressources en passant notamment à une économie circulaire, à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), la perte de biodiversité et la pollution de l'air, de l'eau et des sols. Il énonce les investissements nécessaires et les instruments de financement disponibles.

Le pacte vert pour l'Europe constitue un nouveau cadre transversal pour l'adoption de mesures concrètes à court et moyen terme. Il se traduira par la révision de nombreuses directives et règlements européens.

Réglementation commune aux trois métiers

- **Évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement :** directive 2011/92/UE du 13 décembre 2011 révisée. Elle a instauré des exigences minimales portant sur le type de projet soumis à évaluation, les principales obligations des maîtres d'ouvrage, le contenu de l'évaluation et la participation des autorités compétentes et du public ;
- **réduction de la pollution :** directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite directive IED). Elle a refondu la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Son champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « Meilleures Techniques Disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité ;
- **produits chimiques :** règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH). Il vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques et à améliorer la gestion de ces risques tout au long du cycle de vie des produits chimiques afin de garantir une meilleure protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il implique pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) n° 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (CLP – *Classification, Labelling, Packaging*) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses en tenant compte du Système Général Harmonisé (« SGH ») des Nations unies. Pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au pré-enregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes ;
- **biocides :** règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides. Il a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **biodiversité :** la convention de Rio (1992) sur la diversité biologique avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En 2010, la 10e conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation ;
- **risques majeurs :** directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso 3). Elle abroge la directive Seveso 2 et établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- **lutte contre la pollution atmosphérique :** directive 2016/2284 du 14 décembre 2016. Elle établit des engagements de réduction des émissions atmosphériques de dioxyde de soufre, d'oxydes d'azote, de composés organiques volatils non méthaniques, d'ammoniac et de particules fines des États membres ;
- **gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère :** leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale, à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression :
  - le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 a créé un système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) qui a débuté en 2005 et a donné lieu à la création de plans nationaux d'allocation des quotas (PNAQ), pour la période 2005-2007, puis 2008-2012 correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) avec une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a pas été prolongé suite aux récentes COP (*Conference of the Parties*), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C a été actée dans l'Accord de Paris de 2015,
  - la directive 2018/410/CE du 14 mars 2018 prolonge et redéfinit les règles du SCEQE pour la quatrième période 2021-2030 dite phase 4. Les installations de combustion de plus de 20 MW et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. À partir de 2021, les quotas disponibles sur le SCEQE seront réduits linéairement de 2,2 % par an et les États membres devront mettre au minimum 57 % des quotas aux enchères. Les allocations gratuites prévues pour le secteur de la chaleur seront également progressivement réduites, à l'exception des réseaux de chaleur urbains qui se verront encore allouer 30 % de leurs quotas gratuitement jusqu'à l'horizon 2030. Les méthodologies de calcul et de *benchmark* pour le calcul des estimations de quotas requis sur la base de niveaux de pollutions historiques ont aussi été ajustés pour la phase 4. Un facteur de correction intersectoriel est également susceptible d'être appliqué par l'Union européenne pour ajuster une sur- ou sous-allocation de quotas,
  - afin de supporter un signal prix robuste, une réserve de stabilité a été mise en place début janvier 2019 suivant la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4. Elle vient retirer les surplus cumulés au cours des périodes précédentes ayant conduit à une offre excédentaire sur le marché SCEQE. Entre 2014 et 2020, 900 millions de quotas sont également retirés du marché *via* une mesure temporaire dite de *backloading*. L'arrivée de la phase 4 et de la réserve a un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2020 allant jusqu'à 25 euros/t CO_2 et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs,
  - décembre 2020 : les États Membres de l'UE ont conclu un accord afin de baisser, d'ici à 2030, leurs émissions de gaz à effet de serre de 55 % par rapport à 1990, contre un objectif antérieur de 40 % (pour rappel, l'Europe vise la neutralité carbone d'ici à 2050). Suite à cet accord, une consultation a été lancée par la Commission européenne visant à réviser le marché européen des quotas de CO_2 dans le but d'atteindre le nouvel objectif de réduction d'émissions de GES. Le prix de marché du quota CO_2 a quant à lui fortement augmenté pour atteindre 35 €/t en janvier 2021,

- juillet 2021 : la Commission européenne a présenté son plan visant à réduire les émissions de CO_2 d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990 (*fit for 55 package*). Ce plan prévoit une baisse des allocations gratuites pour les secteurs concernés jusqu'à leur disparition en 2036, la mise en place d'une taxe carbone aux frontières de l'UE, et l'extension du mécanisme ETS aux secteurs du transport terrestre et du bâtiment,
- de plus, la forte hausse des prix de marché du gaz naturel sur le second semestre de l'année a rendu les centrales électriques au charbon plus compétitives (mais plus émettrices) que celles fonctionnant au gaz, induisant ainsi une demande supplémentaire en quotas CO_2 et maintenant une pression à la hausse sur les prix de marché, qui ont atteint des niveaux records, soit près de 90 €/t en décembre 2021 ;

- Suite à l'abrogation du règlement CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les **fluides frigorigènes** CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid. Il fixe entre autres les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances ;
- conséquence du protocole de Kyoto, le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1er janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 viennent fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification ;

- **équipements sous pression :** la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002 ;
- **loi européenne sur le climat :** le règlement (UE) 2021/1119 du 30 juin 2021 établit un cadre pour la réduction des émissions de GES pour l'Union à horizon 2050. Il fixe deux objectifs contraignants : la neutralité climatique dans l'Union d'ici à 2050, en vue de la réalisation de l'objectif de température à long terme fixé dans l'Accord de Paris et la réduction nette des émissions de GES dans l'Union pour 2030 d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 ;
- **paquet *fit for 55* :** présenté par la Commission le 14 juillet 2021, il contient des propositions visant à atteindre les objectifs établis dans la loi européenne sur le climat, ces propositions donneront lieu à la révision de nombreuses directives et règlements.

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

L'objectif de la réglementation est de disposer d'une eau potable conforme à la réglementation, d'atteindre le bon état chimique et écologique des eaux souterraines et des eaux de surface ainsi que leur bon état quantitatif et de disposer d'un système de traitement des eaux usées permettant de protéger le milieu récepteur.

L'objectif du bon état chimique de l'eau résulte de plusieurs textes européens, notamment de la directive n° 2000/60/CE du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau (directive dite **« directive-cadre sur l'eau »**) qui vise plus généralement la qualité des masses d'eau, qu'elles soient de surface ou souterraines. Ainsi, la directive n° 2006/118/CE du 12 décembre 2006 sur la qualité des eaux souterraines (directive fille de la directive-cadre) établit un contrôle et une limitation des substances chimiques à l'horizon 2015 dans ces eaux.

La directive-cadre fixait des objectifs à horizon 2015 mais son calendrier de mise en œuvre va jusqu'en 2027.

DÉCHETS

La directive 2008/98/CE du 19 novembre 2008 (dite « **directive-cadre déchets** ») établit une hiérarchie des différents modes de gestion des déchets en privilégiant (i) la prévention de leur production, notamment en imposant aux États membres l'élaboration de programmes nationaux, (ii) le réemploi, (iii) le recyclage en définissant de nouveaux objectifs que les États membres devront atteindre d'ici 2020, (iv) les autres formes de valorisation et (v) l'élimination sans danger.

Elle clarifie également les notions de valorisation, d'élimination, de fin du statut de déchet et de sous-produit. L'objectif de cette directive est d'inciter au recyclage et à la valorisation agronomique et énergétique des déchets ménagers.

Sur le recyclage des navires, le règlement (EU) n° 1257/2013 du 20 novembre 2013 a pour objectif de mieux encadrer leur recyclage dans le respect des normes sur les déchets dangereux.

ÉNERGIE

Les grandes installations de combustion (dont la puissance thermique est supérieure ou égale à 50 MW) sont réglementées depuis le 1er janvier 2016 par la **directive « IED »** du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles qui impose notamment le recours systématique aux Meilleures Techniques Disponibles (MTD). La directive n° 2015/2193 du 25 novembre 2015 relative aux **installations de combustion moyennes** (c'est-à-dire dont la puissance thermique est comprise entre 1 et 50 MW) est venue fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

La Commission européenne a voté en décembre 2018 un **Paquet énergie propre** qui révise les réglementations européennes sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, la performance énergétique des bâtiments, les marchés de l'électricité et les droits des consommateurs. Il donne la priorité à l'efficacité énergétique, au développement des énergies renouvelables et favorise les conditions des consommateurs d'électricité et leur flexibilité.

EAU (suite)

La directive n° 2008/105/CE du 16 décembre 2008, modifiée par la directive n° 2013/39 du 12 août 2013 établit des normes de qualité environnementale pour 45 substances prioritaires dont des substances dangereuses prioritaires présentant un risque significatif pour l'environnement ou la santé dans le domaine de l'eau. Ces textes prévoient de supprimer les substances dangereuses prioritaires en 2021 et les substances dangereuses en 2028 des eaux de surfaces continentales et littorales.

Afin de protéger le milieu récepteur, la collecte, le traitement et le rejet des eaux usées urbaines, industrielles et commerciales, sont encadrés par la directive n° 91/271 du 21 mai 1991 relative au **traitement des eaux urbaines résiduaires,** modifiée, dont les objectifs ont été confirmés et étendus par la directive-cadre sur l'eau.

Le traitement des eaux usées est également directement impacté par la directive n° 2008/56/CE du 17 juin 2008 établissant un cadre d'action communautaire dans le domaine de la politique pour le milieu marin ainsi que la directive n° 2006/7/CE du 15 février 2006 concernant les « eaux de baignade » qui impose de nouvelles contraintes en matière de surveillance des eaux de baignade, de gestion de ces eaux et d'information du public.

Concernant le risque d'inondation, la directive n° 2007/60/CE du 23 octobre 2007 relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation demande aux États membres d'identifier et de cartographier les bassins hydrographiques et les zones côtières à risque et d'établir des plans de gestion.

Pour faire face aux pressions hydriques croissantes entraînant la rareté de l'eau et la détérioration de sa qualité, la réutilisation de l'eau traitée est une solution déclinant les principes d'une économie circulaire, ainsi le règlement (UE) n° 2020-741 du 25 mai 2020 a pour objet de favoriser la réutilisation des eaux urbaines résiduaires traitées à des fins d'irrigation agricole.

La directive sur la qualité des eaux destinées à la consommation humaine de 1998 a été révisée et remplacée par la directive (UE) n° 2020-2181 du 16 décembre 2020 ; elle vise l'accès à l'eau potable, sa surveillance, les paramètres de suivi, l'information des usagers et les matériaux en contact avec l'eau.

DÉCHETS (suite)

Sur les **mouvements transfrontaliers des déchets,** le règlement n° 1013-2006 du 14 juin 2006 définit les conditions de surveillance et de contrôle des transferts de déchets et précise les procédures actuelles de contrôle des transferts pour les déchets non dangereux destinés à être recyclés. Il a été modifié par un règlement du 15 mai 2014 qui imposait aux États membres de réaliser des plans d'inspection au plus tard le 1er janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles.

La Commission européenne a publié en décembre 2015 le **Paquet économie circulaire** qui consiste en (i) un plan d'actions établissant un cadre de mesures pour « boucler la boucle » sur l'ensemble du cycle de vie des produits, de la production à la consommation, tout en passant par la gestion des déchets et le développement d'un marché pour les matières premières issues du recyclage, (ii) des propositions de révision de la législation relative aux déchets.

Quatre directives du 30 mai 2018 (2018/851, 2018/850, 2018/852 et 2018/849) ont modifié la directive-cadre déchets, la directive sur la mise en décharge, la directive emballages et déchets d'emballage, la directive VHU, la directive sur les piles et accumulateurs et celle sur les DEEE. Les nouvelles réglementations visent à prévenir la production et la nocivité des déchets, à favoriser le réemploi, le recyclage, la valorisation des déchets et à réduire progressivement la mise en décharge.

En août 2018, les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles applicables au secteur du traitement des déchets ont été publiées. Ces conclusions sont issues de la révision du BREF relatif au traitement des déchets.

L'année 2018 a été marquée par les discussions sur le **plastique** : la Commission a publié sa stratégie plastique en janvier 2018 et la directive 2019/904/UE du 5 juin 2019 relative à la réduction de l'incidence de certains produits plastiques sur l'environnement a imposé des interdictions de mise sur le marché de certains produits plastiques à usage unique.

En décembre 2019 a été publiée la décision établissant les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles pour l'incinération des déchets.

En décembre 2021, les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles applicables aux grandes installations de combustion ont été publiées, reconduisant, pour des raisons procédurales, les conclusions du 31 juillet 2017.

ÉNERGIE (suite)

En matière **d'efficacité énergétique**, la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 a été révisée par la directive (UE) 2018/2002 du 11 décembre 2018, qui définit les objectifs à atteindre par l'UE en matière d'économie d'énergie en 2030 (soit 32,5 %).

Pour ce qui est **des énergies renouvelables**, un objectif de 32 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique européen à l'horizon 2030 a été fixé (avec une clause de révision à la hausse d'ici 2023). La directive 2018/2001/UE du 11 décembre 2018 est le principal outil législatif encadrant les réseaux de chaleur et reconnaissant la chaleur fatale. Cette révision de la réglementation sur les énergies renouvelables a permis l'adoption d'un cadre harmonisé pour les critères de durabilité de la biomasse.

De même, le règlement (EU) 2018/1999 sur la gouvernance de l'Union de l'Énergie du 11 décembre 2018 définit pour les pays membres, les manières et des moyens d'atteindre les objectifs fixés pour 2030 dans les textes précédents et les oblige à dresser **les plans nationaux intégrés pour climat et énergie (NECPs)**.

Ces avancées s'ajoutent aux accords de décembre 2017 qui ont donné lieu à la révision de la directive efficacité énergétique des bâtiments par la directive (UE) 2018/844 du 30 mai 2018.

En décembre 2021, les conclusions sur les Meilleures Techniques Disponibles applicables aux grandes installations de combustion ont été publiées, reconduisant, pour des raisons procédurales, les conclusions du 31 juillet 2017.

1.6.3 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

La réglementation européenne influence pour une large part le droit français ; elle est transposée par des textes législatifs et réglementaires, codifiés notamment dans le Code de l'environnement, le Code de la santé publique, le Code de l'énergie et le Code général des collectivités territoriales.

La réglementation française est en constant remaniement, du fait de la transposition de textes européens et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'environnement.

En France, ce sont les autorités administratives (DREAL – Directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement) qui sont chargées de la surveillance et du contrôle des installations.

Pour tous les domaines présentés ci-dessous, la violation de la plupart des textes est sanctionnée administrativement et pénalement et la responsabilité pénale de l'entreprise elle-même peut être engagée.

Afin de renforcer la réponse pénale aux délits environnementaux, la loi n° 2020-1672 du 24 décembre 2020 relative au Parquet européen, à la justice environnementale et à la justice pénale spécialisée instaure des pôles régionaux spécialisés dans le domaine de l'environnement, crée une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) environnementale et renforce les pouvoirs des inspecteurs de l'environnement.

En 2021, le Conseil d'État (1er juillet 2021, affaire « Grande-Synthe ») et le Tribunal administratif de Paris (14 octobre 2021, « Affaire du Siècle ») ont rendu des décisions importantes et inédites consistant à enjoindre au gouvernement français de réduire ses émissions de GES à deux échéances différentes (respectivement le 31 mars 2022 et le 31 décembre 2022). La loi « climat et résilience » du 22 août 2021 s'est notamment présentée comme une réponse à ces injonctions.

Réglementation commune aux trois métiers

Charte de l'environnement : instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005, elle est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;

loi Grenelle 1 (3 août 2009) **et loi Grenelle 2** (12 juillet 2010) : la première est une loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement. Elles visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe (bâtiment, transports, santé, déchets, eau et biodiversité, énergie, gouvernance environnementale et transparence de l'information) ;

loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte : modifiant amplement le droit de l'environnement français, elle vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement. Les huit titres sont relatifs aux objectifs principaux de la transition énergétique, à la rénovation énergétique des bâtiments, aux transports propres et durables pour réduire la pollution de l'air, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire, aux énergies renouvelables, à l'énergie nucléaire, à la simplification et clarification des procédures et à l'action des citoyens, entreprises et personnes publiques ;

en application de cette loi, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) contient les orientations pour la mise en œuvre de la politique d'atténuation des émissions de GES. Ces documents s'appliquent à l'État, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui doivent prendre en compte la SNBC dans leurs documents de planification et de programmation ayant des incidences significatives sur les émissions de GES. Les budgets carbone sont les plafonds nationaux d'émission de GES, fixés pour les périodes 2019-2023, 2024-2028 et 2029-2033. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets) ;

Autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) : définition des priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2019-2028 ;

nouveaux **PPE, SNBC et budgets carbone nationaux :** adoptés par deux décrets du 21 avril 2020, ils ont été révisés en visant l'atteinte de la neutralité carbone en 2050 ;

loi énergie-climat du 8 novembre 2019 : rehaussement des ambitions de la France en intégrant l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. (i) objectif de réduction de 30 % à 40 % de la consommation d'énergies fossiles par rapport à 2012 d'ici 2030, (ii) arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022, (iii) cadre plus favorable au développement des énergies renouvelables et l'autoconsommation. Elle modifie également le dispositif de la loi de 2015 en prévoyant l'adoption d'une loi quinquennale qui viendra fixer les objectifs et priorités d'action de la politique énergétique nationale et avec laquelle la PPE et la SNBC devront être compatibles. Enfin, la loi institutionnalise l'existence du Haut conseil pour le climat qui a un rôle institutionnel notable ;

loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages (8 août 2016) : modification des principes du droit de l'environnement et de la protection de la biodiversité (avec l'introduction des principes de solidarité écologique et de non-régression) et insertion de la réparation du préjudice écologique dans le Code civil. Elle a introduit le mécanisme de l'accès aux ressources génétiques et au partage juste et équitable des avantages (en application du protocole de Nagoya) et le nouveau dispositif de compensation des atteintes à la biodiversité. D'un point de vue institutionnel le changement majeur après la création de l'Agence française pour la biodiversité est la fusion de celle-ci avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage qui donne naissance au 1er janvier 2020 à l'Office français de la biodiversité. Il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique ;

plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques **(PREPA)** (arrêté et décret du 10 mai 2017) : les objectifs nationaux de réduction des émissions pour 2020, 2025 et 2030 ainsi que les actions à mettre en œuvre sont fixés par ces textes ;

les installations exploitées par le Groupe relèvent pour la plupart du régime des **installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)**. Ce régime central pour le droit de l'environnement regroupe les installations susceptibles de présenter des inconvénients ou dangers pour l'environnement, par activités et substances, dans une nomenclature et les soumet à divers régimes (déclaration, enregistrement, autorisation) ;

après les réformes de l'évaluation environnementale (étude d'impact) et de l'information et de la participation du public (enquête publique) initiées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance n° 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) a modifié sensiblement le droit des ICPE ; elle fusionne en effet les différentes procédures et décisions environnementales requises pour les projets soumis à autorisation au titre des ICPE ou de la loi sur l'eau (IOTA voir *infra*) ;

pour tirer les conséquences de l'incendie Lubrizol survenu en septembre 2019, une série de deux décrets et cinq arrêtés du 24 septembre 2020 viennent renforcer la réglementation applicable aux sites Seveso, mais aussi celle applicable aux ICPE en ce qui concerne l'état des matières stockées, les entrepôts et les stockages de matières combustibles et les liquides inflammables et combustibles, ce dispositif a été complété et renforcé par trois arrêtés du 22 septembre 2021 ;

loi ASAP (**loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique**) : le régime des sols pollués et de la cessation d'activité a été remanié par le décret n° 2021-1096 du 19 août 2021 : un bureau d'études certifié va dorénavant intervenir pour attester de la mise en œuvre des mesures de mise en sécurité et la cessation d'activité est redéfinie. Le décret n° 2021-1000 du 30 juillet 2021 quant à lui allège les procédures d'autorisation environnementale notamment en rendant la procédure d'enquête publique l'exception et la participation du public par voie électronique la norme :

loi **« climat et résilience »** – n° 2021-1104 du 22 août 2021 : issue des travaux de la Convention citoyenne sur le climat, elle vient compléter des dispositions déjà introduites par les lois « énergie climat » de 2019 et « AGEC » de 2020 et vise à changer les modes de vie au travers de ses titres (consommer, produire et travailler, se déplacer, se loger, se nourrir). Elle introduit également des avancées relatives à la lutte contre l'artificialisation des sols, de nombreuses mesures pour favoriser la performance énergétique et enfin créée de nouveaux délits dans le Code de l'environnement : délit de mise en danger de l'environnement, délit d'atteinte générale aux milieux et délit d'écocide ;

la gestion du risque de prolifération des **légionnelles** est encadrée à la fois au niveau mondial par l'OMS mais aussi au niveau européen et dans de nombreux pays. En France, par exemple, la prévention passe notamment par la réglementation relative aux tours aéroréfrigérantes ;

loi « PACTE » – n° 2019-486 du 22 mai 2019 : relative à la croissance et à la transformation des entreprises, elle modifie le Code civil en instaurant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;

elle a également introduit la faculté pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, dans l'objectif de repenser la place des entreprises dans la société. Le Groupe a adopté sa raison d'être (*cf.* chapitre 1.1.2 *supra*).

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

Un grand nombre de textes régissent la production d'eau potable, le traitement des eaux usées et la pollution de l'eau.

Certains rejets ou éliminations et certaines autres activités ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à une obligation administrative d'autorisation ou de déclaration. C'est le système des IOTA (installations, ouvrages, travaux, activités) soumis à la police de l'eau. Ainsi, les autorités publiques doivent être informées de toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et du rejet de certaines substances dans les eaux.

La loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques (dite « LEMA ») a répondu aux exigences communautaires du bon état des eaux et a modifié significativement la législation française sur l'eau. En outre, les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) prennent en compte en particulier cet objectif de qualité des eaux et l'arrêté du 25 janvier 2010 modifié établit le programme de surveillance de l'état des eaux.

DÉCHETS

La plupart des installations de traitement des déchets dangereux et non dangereux relèvent de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Des décrets et des arrêtés ministériels et préfectoraux définissent les règles applicables sur ces sites (conception, construction, exploitation…).

Les déchets dangereux répondent à des obligations strictes de suivi tout au long de la chaîne de traitement et leur traçabilité est assurée par le Bordereau de suivi des déchets (BSD). Depuis le 1er juillet 2012, les producteurs/détenteurs de déchets non dangereux sont soumis, sauf exonération, tout comme les déchets dangereux à une obligation de traçabilité avec la tenue d'un registre chronologique de déchets.

Les unités de valorisation énergétique sont soumises à de nombreuses prescriptions, notamment des limitations d'émissions de polluants.

La loi Grenelle 2 a renforcé et étendu le régime de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) et des filières spécifiques de récupération et de traitement associées. Enfin, elle a prévu la planification de la gestion des déchets issus du BTP et l'établissement d'un diagnostic avant démolition.

ÉNERGIE

Le Code de l'énergie et le Code de l'environnement définissent le cadre de régulation en matière de politique énergétique.

La plupart des ouvrages sont soumis à la réglementation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) se trouvant dans le Code de l'environnement.

La loi Grenelle 2 a donné une impulsion au développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables.

Cela s'est poursuivi avec la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui a pour objectif d'équilibrer les différentes sources d'approvisionnement énergétique en France. Son titre 5, relatif aux énergies renouvelables, instaure un nouveau régime pour les contrats d'achat de l'électricité produite par des installations de production utilisant des énergies renouvelables, les installations de méthanisation voient leur régime légèrement modifié de même que le droit des concessions hydroélectriques. Son titre 8 met en place deux documents importants pour la politique énergétique : la stratégie bas carbone et la programmation pluriannuelle de l'énergie. Il modifie le pilotage de la production d'électricité et traite de la transition énergétique dans les territoires. De nombreux textes d'application de ces nouvelles mesures sont parus par la suite.

EAU (suite)

La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable et a visé à améliorer la connaissance des réseaux et réduire les pertes en réseaux. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (dite « MAPAM ») a confié de nouvelles attributions aux communes et aux EPCI en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations (ou GEMAPI), tout en leur mettant à disposition de nouveaux outils (taxe et servitudes). Quant à la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi « NOTRe »), elle développe la compétence des intercommunalités : au 1er janvier 2020, l'eau et l'assainissement sont devenues des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale. La loi dite « GEMAPI » n° 2017-1838 du 30 décembre 2017 apporte des aménagements à cette obligation. De même, la loi n° 2018-702 du 3 août 2018 permet le report de cette obligation de 2020 à 2026.

La loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique instaure une tarification sociale de l'eau, assouplit la mise en œuvre de la compétence GEMAPI et organise le transfert des compétences eau et assainissement aux EPCI.

La protection des aires d'alimentation des captages fait l'objet d'attention particulière et la réglementation traite des polluants tels les nitrates, les pesticides, les micropolluants.

L'assainissement autonome répond à une réglementation stricte pour assurer la protection de la qualité du milieu récepteur, de la salubrité et de la santé publique.

En fonction de leur taille, les stations d'épuration sont soumises à des exigences croissantes, notamment pour les plus importantes à des obligations de reporting comme la déclaration annuelle des émissions polluantes et des déchets.

La réutilisation des eaux usées traitées est quant à elle encadrée de manière limitative et ne concerne que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié).

Pour pouvoir être valorisées en agriculture, les boues de stations d'épuration doivent répondre à des exigences de traçabilité extrêmement strictes eu égard aux composés organiques et aux diverses traces métalliques qu'elles sont susceptibles de contenir (métaux lourds tels que le cadmium, le mercure ou le plomb). Pour être valorisées en biogaz susceptible d'être injecté dans les réseaux de gaz naturel, elles doivent également respecter une liste d'intrants autorisés dans la composition des boues.

La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des Les installations d'assainissement de la nomenclature IOTA ont fait l'objet d'une réforme importante introduite par le décret n° 2020-828 du 30 juin 2020.

DÉCHETS (suite)

La directive-cadre sur les déchets du 19 novembre 2008 a été transposée par l'ordonnance n° 2010-1579 du 17 décembre 2010 ; cette transposition est venue clarifier certaines définitions, introduire une hiérarchie des modes de traitement des déchets (réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et préciser la responsabilité des producteurs et détenteurs de déchets.

Le titre 4 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte est consacré à la lutte contre les gaspillages et à la promotion de l'économie circulaire : il modifie les principes applicables au droit des déchets en imposant de nouveaux objectifs à la politique nationale des déchets avec des objectifs chiffrés et inscrit la définition de l'économie circulaire dans les grands principes du droit de l'environnement.

Le droit des éco-organismes est modifié et de nouvelles filières de REP créées. Les textes d'application de ces nouvelles dispositions, en particulier sur les filières REP, sont parus par la suite.

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire (« loi AGEC ») n° 2020-105 du 10 février 2020 vise à accélérer le changement des modèles de production et de consommation afin de réduire les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. La loi AGEC est issue de la feuille de route pour l'économie circulaire (la « FREC ») publiée le 23 avril 2018 et s'inscrit dans un cadre européen, renforcé par l'adoption, le 30 mai 2018, des directives du Paquet économie circulaire.

Elle s'articule autour de plusieurs objectifs : (i) la réduction des déchets et la fin du plastique jetable, (ii) une meilleure information du consommateur, (iii) la lutte contre le gaspillage et le réemploi solidaire, (iv) la responsabilité des producteurs et (v) la lutte contre les dépôts sauvages.

L'ordonnance n° 2020-920 du 29 juillet 2020 relative à la prévention et à la gestion des déchets permet de poursuivre la transposition en droit interne du Paquet économie circulaire et la mise en œuvre de certaines dispositions de la FREC.

La loi AGEC ayant modifié en profondeur le régime de la responsabilité élargie du producteur (REP) et celui de la prévention et de la gestion des déchets, de nombreux décrets d'application de cette loi ont été publiés en 2020 et 2021.

ÉNERGIE (suite)

Des arrêtés ministériels précisent les prescriptions techniques applicables aux différentes installations de combustion, en fonction de leur taille.

De par ses installations productrices d'électricité, Veolia participe également au marché de capacités français, en ligne avec le décret 2012/1405 du 14 décembre 2012. Certaines installations sont également concernées par le décret 2016/682 relatif à l'obligation d'achat et aux compléments de rémunération pour les énergies renouvelables.

De même sont réglementées les conditions de mise sur le marché, d'utilisation, de récupération et de destruction des substances utilisées en tant que fluide frigorigène dans des équipements frigorifiques ou climatiques.

La réglementation française a complété l'arsenal juridique par de nombreux autres arrêtés qui précisent les modalités de quantification, de manipulations des fluides ainsi que la mise en place de filières de formation et de récupération.

L'ordonnance n° 2020-866 du 15 juillet 2020 accompagnée de trois décrets et six arrêtés transpose les directives efficacité énergétique, énergies renouvelables et performance énergétique des bâtiments et regroupe les sujets liés au bâtiment et aux réseaux de chaleur et de froid.

Trois ordonnances du 3 mars 2021 (n° 2021-235, n° 2021-236 et n° 2021-237) ont eu pour objet la transposition de la directive 2018-2001 (dite RED II) en fixant des exigences de durabilité et de réduction des émissions de GES pour les filières bioénergétiques, en imposant des dispositions relatives aux garanties d'origine et à l'autoconsommation et enfin en fixant de nouvelles règles pour le marché intérieur de l'électricité.

La production et la vente de biogaz sont strictement encadrées par de nombreux textes.

Enfin, au titre de son activité liée à la production d'eau chaude sanitaire, le Groupe est particulièrement concerné par la directive européenne 2020/2181 du 16 décembre 2020 qui traite de la qualité des eaux destinées à la consommation humaine et inclut dorénavant des obligations relatives à la légionnelle.

1.6.4 RÉGLEMENTATIONS AMÉRICAINE, AUSTRALIENNE ET CHINOISE

Hors Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine affichent les chiffres d'affaires les plus importants. Aussi, Les réglementations environnementales y afférant sont présentées *infra*.

États-Unis

En matière d'eau, les principales lois fédérales relatives à la distribution de l'eau et aux services d'assainissement sont le *Water Pollution Control Act* de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'*Environmental Protection Agency* (EPA, agence pour la protection de l'environnement). Ces lois et règlements instaurent des normes pour l'eau potable et les rejets liquides. Chaque État a le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'a fait un certain nombre d'entre eux.

Les principaux textes de loi régissant les activités de gestion des **déchets** sont le *Resource Conservation and Recovery Act* de 1976, le *Clean Water Act,* le *Toxic Substances Control Act*, le *Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act* de 1980 tel que modifié (connu sous le nom de « CERCLA » ou « Superfund ») et le *Clean Air Act*. Tous ces textes étant mis en œuvre par l'EPA ou des agences étatiques auxquelles l'EPA délègue ses pouvoirs coercitifs. Chaque État dans lequel le Groupe opère a également ses propres lois et règlements régissant la production, la collecte et le traitement des déchets, y compris, dans la plupart des cas, la conception, l'exploitation, l'entretien, la fermeture et l'entretien après fermeture des centres de stockage et autres installations de gestion des déchets dangereux et non dangereux.

En matière d'**énergie**, le gouvernement fédéral est compétent en matière d'activités commerciales interétatiques (impliquant des acteurs provenant de différents États fédérés), y compris dans le domaine du marché de gros électrique. Par conséquent, en qualité de propriétaire d'installations de production électrique, le Groupe est sujet aux régulations de la *Federal Energy Regulatory Commission* (FERC) en application du *Federal Power Act*, du *Public Utility Regulatory Policies Act* de 1978 et du *Public Utility Holding Company Act* de 2005. Au regard de ses activités thermo-énergétiques américaines, le Groupe est soumis au droit des divers États dans lesquels il a des activités, y compris aux règlements de certaines commissions locales de services d'intérêt public. Le droit local applicable varie d'un État à l'autre ; il peut ne comprendre aucune réglementation spécifique en matière d'énergie thermique ou bien au contraire édicter un régime précis incluant la fixation de tarifs. Enfin, les activités d'énergie impliquent des émissions dans l'atmosphère ainsi que la consommation d'eau à fin industrielle qui conduisent par conséquent le Groupe à respecter la plupart des réglementations évoquées plus haut concernant les métiers de l'Eau et des Déchets.

Australie

Les gouvernements fédéraux, étatiques et locaux administrent conjointement les lois de protection de l'environnement par le biais d'accords bilatéraux.

La loi de 1999 (la loi EPBC sur la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité) est la pièce centrale de la législation australienne en matière environnementale. Elle fournit un cadre juridique pour protéger et contrôler à l'échelle nationale et internationale la flore, la faune et l'environnement au sens large. Cependant, les réglementations environnementales les plus déterminantes sont administrées au niveau de chaque État, à travers les autorités de protection de l'environnement. Les lois de l'État et du territoire s'appliquent aux activités économiques spécifiques et sont administrées par l'État et les administrations locales sous la forme de licences et de permis.

Au total, l'Australie a plus de 300 lois (et de nombreux règlements d'application de ces lois) relatives aux questions environnementales. La législation environnementale réglemente la façon dont les terres peuvent être acquises et utilisées. La législation fédérale et de l'État exigent également qu'une étude d'impact environnemental soit effectuée pour le développement d'un projet majeur. Une réglementation concernant la construction des bâtiments, la pollution, la contamination, la production et le traçage de déchets est également applicable. Les autorités font respecter la législation en infligeant des amendes et des pénalités ou en imposant une responsabilité stricte aux entreprises ou aux dirigeants à titre personnel.

Chaque État et territoire dispose d'une législation instituant l'autorité de protection de l'environnement (EPA) qui est le décideur légal pour la réglementation et la politique environnementale. L'EPA administre la législation couvrant l'air et la qualité de l'eau, les déchets, les sols contaminés, le bruit, les pesticides et les déchets dangereux. L'EPA et les industriels ont aussi un rôle dans l'élaboration de codes de pratiques volontaires qui répondent à l'impact de l'industrie sur l'environnement.

La loi sur l'**eau** de 2007, promulguée au niveau fédéral, est le texte central de la législation qui contrôle le traitement des eaux et des eaux usées. Toutefois, en ce qui concerne les mesures de contrôle de qualité pour l'eau, l'EPA dans chaque État et territoire est responsable de la réglementation sur la qualité de l'eau. Par exemple, en Nouvelle-Galles du Sud, la loi sur les opérations de protection de l'environnement de 1997 (loi POEO) définit le cadre législatif pour la gestion de la pollution de l'eau et de la qualité. Elle est complétée par le règlement sur les opérations de protection de l'environnement de 2009, qui, entre autres, prescrit certains points relatifs à la définition de la pollution de l'eau.

L'EPA de chaque État et territoire est responsable de la réglementation des **déchets** et des centres d'enfouissement. En Nouvelle-Galles du Sud les déchets sont réglementés par l'EPA (NSW EPA) en utilisant des outils et des programmes pour prévenir la pollution, réduire l'utilisation des ressources, améliorer la récupération des matériaux à partir du flux de déchets et assurer l'élimination appropriée des déchets. Le NSW EPA contrôle également un cadre réglementaire qui établit des règles du jeu équitables pour les opérateurs de déchets et de recyclage. Le cadre comprend l'obligation de détenir une licence de protection de l'environnement, si certains seuils sont atteints, et l'obligation d'enregistrer et de signaler à l'EPA les quantités et les types de déchets qui transitent à travers l'installation.

La loi de 2007 relative à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre et de l'**énergie** (loi NGER) établit le cadre législatif du régime NGER, qui est un cadre national de déclaration des émissions de gaz à effet de serre, des projets relatifs aux gaz à effet de serre ainsi que de la consommation et de la production d'énergie par les sociétés australiennes.

Chine

La Chine a promulgué de nombreux textes sur la protection de l'environnement notamment :

- la loi sur la protection de l'environnement (EPL) de 1989 (amendée en 2014) ;
- la loi sur la pollution de l'eau de 1984 (amendée le plus récemment en 2017) ;
- la loi sur les études d'impact de 2002 (amendée le plus récemment en 2018) ;
- la loi sur la pollution de l'air de 1987 (amendée le plus récemment en 2018) ;
- la loi sur la prévention et le contrôle de la pollution des sols de 2018 ;
- la loi sur les déchets solides de 1995 (amendée le plus récemment en 2020) ;
- et celle sur la prévention et le contrôle du bruit de 1996 (amendée le plus récemment en 2021).

Le ministère de l'environnement chinois et ses services déconcentrés au niveau des provinces et des villes, les bureaux de protection de l'environnement sont les autorités chargées d'appliquer et d'administrer la réglementation environnementale.

En 2016, la Chine a mis en place **un système de permis de rejet** de pollution qui fixe des limites spécifiques sur la quantité et la concentration de chaque polluant pouvant être émis.

La Chine a mis en place **des systèmes locaux d'échange de droits d'émission de carbone** dans huit provinces et villes pilotes de 2013 à 2020. En 2021, la Chine a progressé dans l'amélioration du système national d'échange de droits d'émission de carbone en (i) ouvrant un marché d'échange au niveau national ; (ii) publiant une mesure administrative pour l'échange de droits d'émission de carbone, et (iii) en adoptant trois règles administratives pour régir respectivement l'enregistrement des droits d'émission de carbone, l'échange de droits d'émission de carbone et le règlement des droits d'émission de carbone.

La loi sur **les sanctions administratives** modifiée en 2021 aurait un impact important sur les sanctions infligées en cas de violation de la réglementation environnementale. De nouveaux types de sanctions telles que la rétrogradation de la qualification et la fermeture ont été ajoutés dans l'amendement.

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA

2.1 GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE 69

2.1.1 Dispositif coordonné de gestion des risques 70
2.1.2 Dispositif coordonné de contrôle interne 72
2.1.3 Directions fonctionnelles 74
2.1.4 Audit interne 75
2.1.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 75
2.1.6 Assurances 76
2.1.7 Le comité de communication 77

2.2 FACTEURS DE RISQUES 77

2.2.1 Synthèse et méthodologie 77
2.2.2 Description des facteurs de risques 79

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Veolia, un des acteurs majeurs dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources par la diversité de ses activités, de ses implantations et son développement, est exposé à des risques de différentes natures (*cf.* section 2.2 *infra*).

Le Groupe opère dans des environnements en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, qui peuvent avoir un impact sur le profil de ses risques.

Les principaux risques présentés ci-dessous et développés à la section 2.2 *infra* sont considérés par Veolia comme susceptibles d'affecter de manière significative les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe et d'entraîner une baisse importante du cours de l'action de la Société, à la date du présent Document d'enregistrement universel. Cependant, d'autres risques jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter le Groupe, sa situation financière, son image, ses perspectives ou le cours de l'action de la Société.

Les investisseurs sont, par conséquent, invités à prendre attentivement en considération les risques exposés ci-dessous avant de prendre leur décision d'investissement.

Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Catégories	Facteurs de risques	Sections
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques liés à l'évolution des marchés ; risques concurrentiels ; risques économiques ; risques géopolitiques et politiques ; risques liés au dérèglement climatique ; risques liés au climat des affaires ; risques de saisonnalité ; risques liés aux catastrophes naturelles.	2.2.2.1
Risques opérationnels	Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information ; risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs ; risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions ; risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale ; risques liés à l'évolution des métiers ; risques de sûreté des personnes ; risques de transformation liée à la Performance Plurielle ; risques de disponibilité des compétences.	2.2.2.2
Risques financiers	Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières ; risques liés aux évolutions fiscales ; risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles ; risques de liquidité ; risques de change.	2.2.2.3
Risques réglementaires, éthiques et juridiques	Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale ; risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires ; risques liés aux droits de l'Homme ; risques liés aux contrats de longue durée.	2.2.2.4

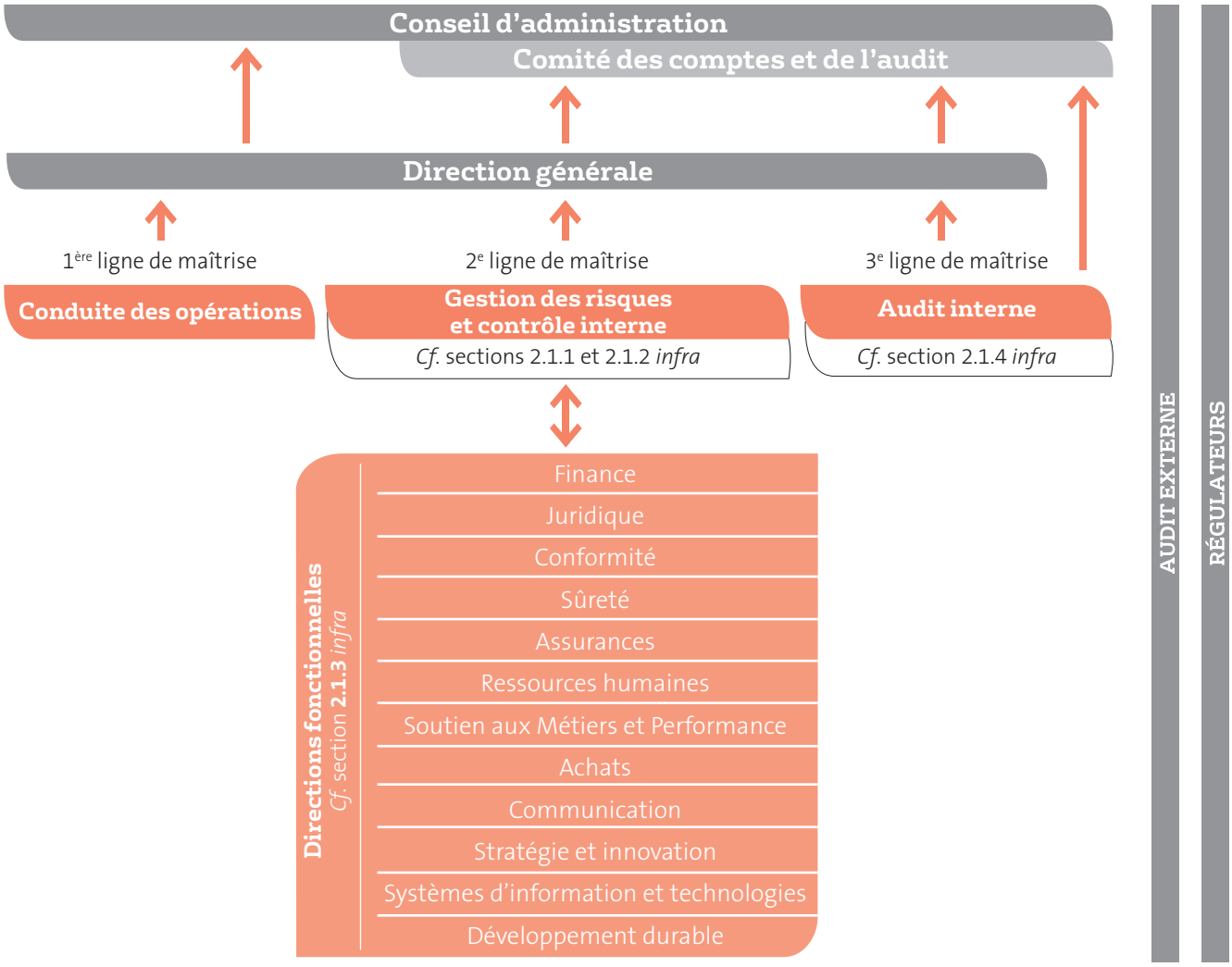
Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (*cf.* section 2.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (*cf.* section 2.1.1 *infra*) et de contrôle interne (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne (*cf.* section 2.1.4 *infra*). Il est aussi porté une attention toute particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe et au déploiement de programmes de conformité (*cf.* chapitre 4, section 4.6 *infra*).

Au cours de l'année 2021, le Groupe a identifié sept priorités d'actions en ligne avec sa stratégie :

- la mise en œuvre du programme stratégique Impact 2023 ;
- la création du champion mondial de la transformation écologique ;
- la gestion proactive des risques liés à la pandémie de Covid-19 ;
- la transformation de l'entreprise pour réaliser les objectifs de performance plurielle ;
- l'efficacité de la performance commerciale ;
- la mise à jour et renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (*cf.* chapitre 4, section 4.6 *infra*) ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information.

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe, sont décrits ci-après, et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise définies par l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes).



Supervision des dispositifs	• Le **conseil d'administration** définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du comité des comptes et de l'audit et approuve les informations requises à l'article L. 225-100-1 du Code de commerce contenues dans le rapport de gestion. • Le **comité des comptes et de l'audit** assure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, dans le cadre de l'article L. 823-19 du Code de commerce. • La **direction générale** met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe et s'assure du déploiement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
1re ligne de maîtrise : conduite des opérations	Constituée des **managers opérationnels**, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.
2e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne	Coordonnée par le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (visés dans les sections 2.1.1 et 2.1.2 *infra*) ainsi que des directions fonctionnelles (*cf.* 2.1.3 *infra*), responsables de leurs domaines d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment : • en assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leurs domaines d'expertises ; • en proposant des politiques et des procédures Groupe par domaine d'activité ; • en contribuant, avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents ; • en développant les échanges sur les meilleures pratiques, en observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.
3e ligne de maîtrise : audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur les risques, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (*cf.* section 2.1.4 *infra*).

2.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Objectifs

Le Groupe mène une politique de gestion intégrée des risques qui vise à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des *Business Units* et des directions fonctionnelles. Par ailleurs, Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. En mettant en place un dispositif coordonné de prévention et de gestion des risques, le Groupe répond ainsi à un enjeu fondamental pour son développement.

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

- **connaître et anticiper :** s'assurer d'une veille régulière des risques significatifs du Groupe afin qu'aucun d'eux ne soit oublié ou sous-estimé, connaître et suivre les environnements dans lesquels le Groupe opère et anticiper une évolution de la nature ou de l'intensité de ces risques ;
- **organiser :** s'assurer que les principaux risques identifiés sont effectivement pris en compte au niveau le plus approprié du Groupe. De nombreux risques opérationnels sont gérés au niveau des *Business Units*. D'autres, qui exigent une expertise particulière ou ont une composante essentiellement transversale ou stratégique, sont pris en charge directement au niveau du siège ;
- **traiter :** s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour maîtriser au mieux les risques identifiés, et cela, en cohérence avec les valeurs et la stratégie du Groupe ;
- **sensibiliser et informer :** communiquer sur les risques auprès de différentes parties prenantes, financières et extra-financières.

Organisation

Au sein de la direction des risques et des assurances rattachée au secrétaire général du Groupe, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée des risques stratégiques du Groupe, anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau des *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*. Depuis deux ans, la direction des risques organise des réunions mensuelles auprès de son réseau des *risk managers* dans les zones et dans les *Business Units*. Ces réunions visent à diffuser des informations clés du Groupe, à partager des retours d'expérience, et à approfondir les travaux *via* la mise en place de groupes de travail sur des thématiques spécifiques.

Le comité des risques est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions portant sur les risques significatifs identifiés dans la cartographie. Il s'assure de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et les soutient. Il peut être amené à se positionner sur des risques qu'il jugerait inacceptables dans le cadre des activités. Le comité des risques réunit les membres du comité exécutif de Veolia, ce qui permet d'établir un lien direct entre la stratégie et le processus de gestion des risques. Il est animé par le directeur des risques et des assurances et présidé par le secrétaire général du Groupe.

Le comité des risques du Groupe se réunit pour examiner la cartographie des risques Groupe et les dispositifs de gestion pour diminuer ces risques. Des comités des risques par zone et/ou pays se réunissent, pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques sur le périmètre de leurs activités et la mise en œuvre de plans d'actions associés.

La direction des risques travaille avec l'ensemble des directions fonctionnelles et plus particulièrement avec :

- la direction du contrôle interne pour faire le lien entre les risques identifiés et les règles, processus et principes d'organisation de Veolia, et propose le cas échéant des évolutions (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ;
- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.6 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. Les audits réalisés permettent d'enrichir les analyses de risques déjà réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit interne permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont régulièrement réalisées. Elles permettent de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe.

Les principaux programmes

La direction des risques de Veolia a mis en place un dispositif intégré en matière de gestion des risques, porteur d'enjeux forts notamment en termes (i) de stratégie, (ii) de performance et (iii) de conformité. Elle s'appuie sur son réseau des *risk managers* et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des directions fonctionnelles, de comités *ad hoc*, ainsi que dans les zones et *Business Units*.

Les principales activités de la direction des risques et de son réseau sont :

La cartographie des risques

La direction des risques, avec son réseau, a développé un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie sur une méthodologie commune et utilise un unique outil digital de *Governance Risk and Control* (GRC), qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et par *Business Unit*. Après consolidation des risques, des entretiens sont menés avec les directeurs fonctionnels du siège afin de compléter l'identification et l'évaluation des risques pour le Groupe. Des membres du conseil d'administration participent également à la réalisation de la cartographie des risques, en apportant une vision externe des risques de Veolia.

La cartographie des risques du Groupe est mise à jour chaque année selon cette méthodologie.

Les zones et les *Business Units* disposent d'une cartographie des risques, établie en conformité avec les principaux référentiels de la place (en particulier COSO – *Committee of Sponsorship Organizations of the Treadway Commission*), en ligne avec la norme ISO 31000 relative à la gestion des risques. Les risques identifiés sont évalués en termes d'impact et de fréquence et en tenant compte des moyens de maîtrise. Des « propriétaires de risque » sont en charge de concevoir et déployer des plans d'actions en coordination avec les *risk managers* de leurs zones et/ou pays et/ou du siège, pour limiter et gérer l'exposition au risque. Le réseau des *risk managers* contribue à la définition des plans d'actions corrélatifs et au pilotage de l'ensemble du dispositif. Il a également un rôle d'alerte et de coordination sur les risques émergents.

La cartographie des risques de la performance plurielle

La direction des risques accompagne la direction de la stratégie, et les directions fonctionnelles du siège dans la transformation du Groupe pour atteindre les objectifs de performance plurielle (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.6 *supra*). En 2021, des ateliers par dimension de performance ont été réalisés afin d'identifier et de hiérarchiser les risques de ne pas atteindre les objectifs cibles d'une part et de déterminer les actions prioritaires à mettre en œuvre d'autre part. La démarche et les premiers résultats ont été présentés dans le cadre du comité de pilotage de la Raison d'être en mars 2021.

Le programme risque pays & opportunités

Depuis 2012, la direction des risques réalise des analyses spécifiques par pays et régions, *via* son programme « risque-pays et opportunités » (*cf.* section 2.2.2.1 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, économiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Ses travaux permettent aux comités d'engagement de disposer des éléments nécessaires à l'évaluation des facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets d'investissement du Groupe et des zones. En 2021, ce programme a permis à la cellule d'anticipation (*cf.* section 2.2.2.1 *infra*) de mettre en place des tableaux de bord relatifs à la propagation de la Covid-19 ainsi que l'émergence de ses variants dans les géographies où Veolia est implanté.

La cartographie des risques de corruption

La première cartographie des risques de corruption Groupe en 2018, puis sa mise à jour en 2020, ont été présentées, par le directeur des risques, devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. Depuis 2019, le déploiement de cartographies des risques de corruption se poursuit auprès de nouvelles entités et de plusieurs *Business Units* (*cf.* chapitre 4, section 4.6.3 *infra*). En 2021, il s'est poursuivi, en particulier, sur les métiers de la maintenance industrielle en France.

Analyse des risques des droits de l'Homme

Depuis 2013, la direction des risques réalise les analyses de risques liés aux droits de l'Homme du Groupe. Pour y parvenir, elle analyse les facteurs exogènes aux risques dans les géographies d'implantation du Groupe et réalise une enquête auprès de managers dans les zones et les *BUs*. Les conclusions de ces travaux permettent d'adapter le pilotage du dispositif droits de l'Homme aux facteurs de risques, dans une démarche de prévention et de sensibilisation. (*cf.* section 2.2.2.4 et chapitre 4, section 4.6.4 *infra*).

2.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

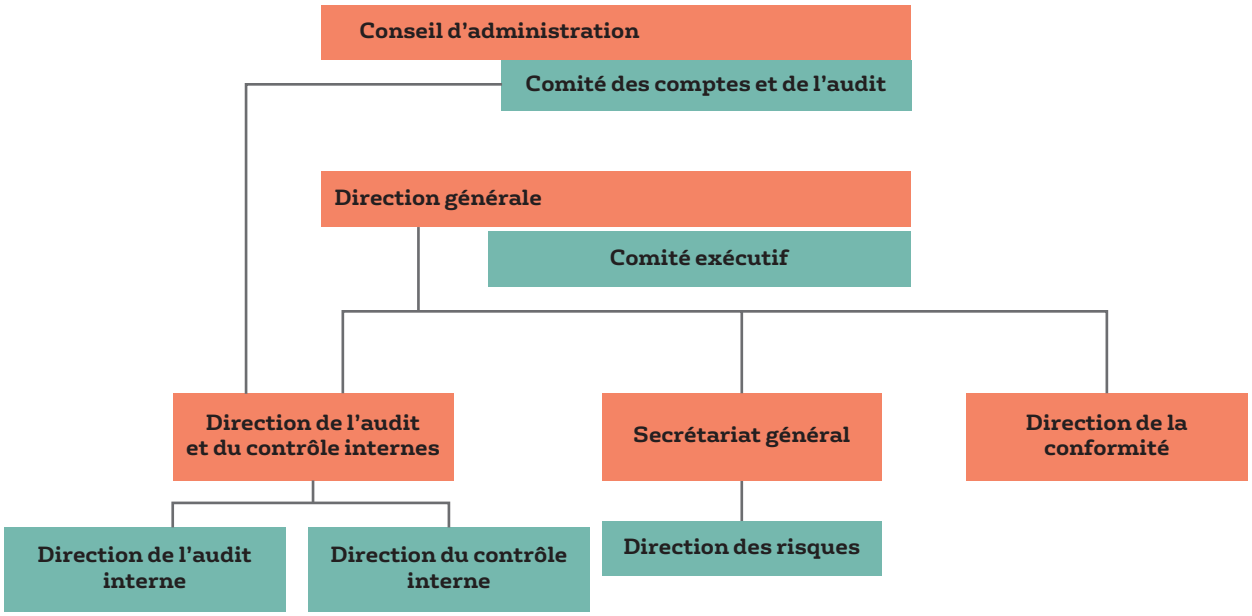
Le contrôle interne permet d'avoir l'assurance raisonnable que les risques principaux de l'entreprise, financiers, de conformité mais aussi opérationnels, sont contenus dans les limites acceptables définies par la direction générale et les instances de gouvernance. Il s'assure d'une part que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, les valeurs et règles du Groupe, et d'autre part que les informations comptables et financières communiquées aux organes sociaux reflètent avec sincérité l'activité et la situation du Groupe.

Au-delà, le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par le Groupe vise à contribuer à l'efficacité des processus, à fiabiliser l'atteinte des objectifs stratégiques et ceux de performance plurielle. Il permet ainsi la création et la protection de valeur par le Groupe. Depuis fin 2020, le contrôle interne s'inscrit dans une approche élargie à l'ensemble des activités, au-delà des processus financiers et transactionnels, et se positionne dans une logique opérationnelle et d'amélioration continue.

Organisation

En ligne avec le cadre de référence de contrôle interne et les recommandations du guide d'application publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et les principes du *Committee Of Sponsoring Organizations* (COSO), l'organisation du contrôle interne au sein du Groupe a évolué en 2020 afin de renforcer son positionnement transverse et la cohérence du dispositif général regroupant toutes les fonctions et toutes les activités du Groupe.

La direction du contrôle interne est organisée de la façon suivante :



Le pilotage du contrôle interne est articulé comme suit :

- **le comité des comptes et de l'audit** s'assure que les structures et processus sont en place pour apporter un niveau de confiance raisonnable sur la réalisation des objectifs du Groupe et la maîtrise des risques ;
- **le comité exécutif** supervise le dispositif dans son ensemble. Il revoit et valide l'état d'avancement des dispositifs de contrôle interne ;
- **la direction du contrôle interne** coordonne et accompagne toutes les directions fonctionnelles dans la définition de leur environnement de contrôle. Elle s'assure de la complétude des règles et procédures par rapport aux principaux risques et de la cohérence globale du dispositif. Elle communique sur ce dispositif et pilote son évaluation, en particulier à travers les autoévaluations conduites annuellement par les *Business Units* ;

La direction du contrôle interne travaille en étroite collaboration avec :

- **la direction des risques**, pour s'assurer que les activités de contrôle sont correctement articulées au regard des risques identifiés ;
- **la direction de l'audit interne**, d'une part en partageant avec celle-ci le résultat des campagnes d'auto évaluations ; et d'autre part, pour prendre en compte les axes d'amélioration identifiés par cette direction lors de la vérification de l'application de l'environnement de contrôle.

Afin de renforcer la coopération et la cohérence entre les directions fonctionnelles contribuant directement à la gestion des risques, un comité de coordination a été mis en place fin 2020 entre les directions des risques, de la conformité, du contrôle interne et de l'audit interne, ainsi qu'avec la direction de la stratégie en charge de la performance plurielle.

Principaux éléments des dispositifs de contrôle interne

La direction du contrôle interne anime les dispositifs de contrôle mis en œuvre par les directions fonctionnelles, les zones et les *Business Units*, en veillant à leur clarté, à leur efficacité et à leur cohérence. Elle interagit donc avec l'ensemble des fonctions du Groupe et les *Business Units*.

Au cours de l'année 2021, un travail collectif animé par le contrôle interne et réalisé par chaque direction fonctionnelle du Groupe, en lien avec ses correspondants opérationnels, a permis une clarification et une hiérarchisation des principes de fonctionnement et des règles essentiels de Veolia. Ces éléments sont regroupés dans un manuel des Essentiels de Veolia, validé par le comité exécutif du Groupe, qui est à la fois un référentiel pour la gestion des organisations et un guide pour la conduite des activités.

Le manuel des Essentiels de Veolia synthétise les règles du Groupe qui s'imposent à tous, au-delà des réglementations et de nos engagements contractuels, regroupées en 13 filières. Il est, pour les managers du Groupe, un guide dans la compréhension et la prise en compte :

- d'éléments de réponse aux risques significatifs pour les activités dans tous les domaines ;
- du cadre de fonctionnement du Groupe sur les décisions à fort impact ;
- des procédures Groupe vers lesquelles le manuel oriente et fait le lien.

La filière financière est particulièrement structurée en termes de contrôle interne. Elle a défini, normalisé et déployé le cadre de contrôle des processus qui concourent à l'élaboration de l'information financière. Le périmètre des travaux comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe. Le contrôle interne financier, avec son réseau de contrôleurs internes au sein des zones et des *Business Units* s'attache en particulier :

- à ce que les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que le principe de séparation des tâches soient organisés sur leur périmètre d'activités ;
- à standardiser et déployer les activités clés de contrôles sur les processus liés à des transactions financières et à la production de l'information financière et comptable. Un outil commun de modélisation des processus a été mis en place et est partagé avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes des zones et des *Business Units*. Il permet de standardiser un socle commun de processus et activités de contrôle et facilite la déclinaison et le déploiement au sein des principales entités du Groupe.

Sur l'exercice 2021, le contrôle interne financier a en particulier :

- mis à jour de nouvelles procédures des cycles financiers pour prendre en compte, notamment, les évolutions et le renforcement du programme de conformité du Groupe ;
- poursuivi la sensibilisation et l'accompagnement du réseau de contrôle interne et des fonctions financières aux risques de corruption ;
- poursuivi ses deux projets de développement de requêtes d'anomalies dans les applicatifs comptables (technologie de *big data*), afin d'améliorer la détection et les contrôles des risques de fraude, corruption ou dysfonctionnements. Ces deux projets sont maintenant opérationnels dans trois *Business Units* du Groupe et en cours de déploiement dans deux autres ;
- maintenu le lien avec le réseau des contrôleurs internes dans le contexte sanitaire et s'est assuré que les dispositifs essentiels du contrôle interne sont appliqués ;
- poursuivi le partage des bonnes pratiques en termes de contrôle interne au travers de centres d'excellence.

Des autoévaluations sont conduites annuellement par les *Business Units* pour mesurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne qu'elles ont mis en œuvre, en s'appuyant sur des tests qui permettent de démontrer la traçabilité des contrôles réalisés. Ces autoévaluations, déployées sur un périmètre représentant environ 89 % de couverture du chiffre d'affaires du Groupe pour les cycles majeurs, sont, par ailleurs, enrichies des contrôles réalisés par les auditeurs internes ou externes. Ce travail s'effectue en lien avec les responsables des fonctions ou des *Business Units* concernées, en collaboration avec les commissaires aux comptes et sous le contrôle du comité des comptes et de l'audit.

Jusqu'en 2020, la campagne d'autoévaluations du contrôle interne était majoritairement orientée vers les activités financières et transactionnelles. Ce principe est en cours d'extension à d'autres processus. Ainsi, en 2021, les questionnaires IS&T et achats ont fait l'objet d'une refonte, menée conjointement avec les directions respectives, pour couvrir plus largement les risques et enjeux opérationnels principaux sur ces cycles. Une autoévaluation sur les risques cybersécurité a également été définie et mise en œuvre.

Sur la base des résultats de l'autoévaluation, le contrôle interne est conduit à demander des plans d'actions à des *Business Units* afin d'améliorer leur maîtrise des processus et des risques. Le contrôle interne inscrit ainsi son action dans une démarche d'amélioration continue.

2.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Chaque direction fonctionnelle du Groupe est responsable de son domaine d'expertise et des fonctions qui contribuent au dispositif de maîtrise des risques et de contrôle de leurs activités, notamment :

- en définissant les règles, processus et politiques applicables ainsi que les procédures Groupe, en coordination avec les autres domaines impliqués ;
- en accompagnant leurs réseaux sur des sujets complexes ou communs à plusieurs *Business Units* ;
- en favorisant le partage de bonnes pratiques et en structurant, le cas échéant, les programmes de formation adéquats ;
- en analysant les dysfonctionnements et les résultats des autoévaluations du contrôle interne et des audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	• protéger les actifs et le patrimoine du Groupe • mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières • piloter la performance financière du Groupe • élaborer les états financiers (*cf.* chapitre 6.1 et section 2.1.5 *infra*) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	• servir les clients • contrôler les opérations • protéger les collaborateurs et les actifs du Groupe
Direction de la conformité	• renforcer, déployer et suivre les programmes de conformité au sein du Groupe • contrôler le respect des principes et procédures de conformité et traiter les non-conformités
Direction de la sûreté	• identifier et prévenir les menaces • gérer les atteintes malveillantes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs ainsi que les systèmes d'information afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe
Direction des assurances	• sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées • gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine • conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe
Direction des ressources humaines	• gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités • accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité • définir les politiques du Groupe qui fixent les ambitions collectives pour le développement et la gestion des ressources humaines
Direction du soutien aux métiers et de la performance	• assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe • aider à la mise en œuvre et à une meilleure exécution du programme stratégique du Groupe par les unités opérationnelles, tant en termes de croissance que d'efficacité
Direction des achats	• définir et déployer des stratégies d'achats pour réduire la base des coûts du Groupe • partager les méthodes et procédures contribuant à une maîtrise renforcée des processus et risques des achats
Direction de la communication	• définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction de la stratégie et de l'innovation	• contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business modèles historiques mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business modèles innovants
Direction des systèmes d'information et technologies	• accompagner la transformation digitale, tout en rationalisant les structures et opérations informatiques pour améliorer la qualité de service et la performance opérationnelle au sein du Groupe
Direction du développement durable	• définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia • rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE • contribuer au dialogue multiacteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

2.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne, composée de 20 personnes en 2021, intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. Elle est certifiée depuis 2006 par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification – qui a été formellement renouvelée en novembre 2021 – est établie au regard des standards internationaux de la profession.

La direction de l'audit interne a pour objectif :

- d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

Cette démarche porte sur l'ensemble des composantes du contrôle interne et en particulier sur la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.

La direction de l'audit déploie un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit. Elle s'appuie sur des outils dédiés aussi bien pour la préparation des missions en amont que pour l'organisation des missions elles-mêmes et enfin le suivi des recommandations post-audit. Elle peut également être mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées en cours d'année.

Le directeur de l'audit :

- rapporte au président-directeur général de Veolia Environnement ;
- participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit ;
- le directeur de l'audit a en permanence un accès direct au président du comité des comptes et de l'audit.

Sur l'exercice 2021, la direction de l'audit interne a réalisé 39 missions, soit un niveau proche de l'exercice précédent, dans un environnement toujours marqué par la crise sanitaire et des restrictions de déplacement interdisant en pratique l'accès à un certain nombre de pays. Dans ce contexte, ces missions ont couvert l'efficacité du contrôle interne et l'appréciation d'autres risques essentiellement dans les domaines du développement, de la stratégie, de la gouvernance, des systèmes d'information et des opérations.

2.1.5 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La direction financière du Groupe est responsable de l'élaboration des comptes consolidés, réels et prévisionnels, de la documentation financière du Groupe, ainsi que de la définition et de la mise en œuvre des principes comptables.

Pour ce faire, la direction financière s'appuie sur :

- la supervision financière des zones assurant l'interface entre les directeurs de zone, la direction financière du siège, la direction du reporting, Analyse et Plan Financiers et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse & plan financier est responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle, de l'analyse de la performance financière opérationnelle et de la planification stratégique financière du Groupe ;
- les directions du contrôle interne financier et de la transformation finance qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes & valorisation du bilan qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

D'autre part, la direction fiscale du Groupe contribue à la définition de procédures cohérentes de gestion des impôts dans le Groupe. Organisée par zones, elle est responsable de l'application de ces procédures.

La direction financements et trésorerie, rattachée à la direction des opérations financières, contribue à la définition de règles de gestion et de procédures relatives à la mise en place de financements, à la gestion des excédents de trésorerie et à la gestion des risques de taux et de change dans le Groupe.

La direction du développement, rattachée à la direction des opérations financières assure l'animation des opérations de fusions-acquisitions ainsi que le contrôle des investissements et des grands projets.

Les structures de contrôle sont déployées par *Business Unit*, pays et zones. Plusieurs procédures du Groupe ont été revues et déployées par pays.

Dans chaque filiale, des procédures spécifiques peuvent être mises en place en fonction notamment de l'activité ou de la composition de l'actionnariat de la Société.

Procédures

En complément du référentiel des processus relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière du Groupe, et préalablement à chaque arrêté comptable, une note d'instruction est adressée par la direction du reporting financier du Groupe aux directions financières de *Business Units*, des entités et des zones. Elle recense l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement de la documentation financière publiée. Elle rappelle les nouveaux règlements et textes comptables et détaille leurs modalités d'application.

À la réception des comptes, des réunions de synthèse sont organisées entre la direction financière du Groupe et celles des *Business Units*. Elles ont pour objet de vérifier que ces comptes ont été arrêtés conformément aux règles, de comprendre l'évolution des principaux agrégats et indicateurs par rapport à l'exercice comptable précédent et aux prévisions budgétaires ainsi que de procéder à une analyse de la justification des grandes composantes du bilan. Les commissaires aux comptes ont également accès aux analyses réalisées par la direction financière du Groupe en participant à des réunions de synthèse au niveau des activités et du Groupe.

D'autre part, les directeurs généraux et financiers des entités remettent à la direction générale de Veolia Environnement des lettres d'affirmation attestant en particulier de l'exactitude de l'information financière et comptable communiquée à la Société et de la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Par ailleurs, un code de conduite des financiers a été défini, par le directeur général adjoint en charge des finances, en novembre 2011. Ce code prévoit notamment un double rattachement fonctionnel et hiérarchique de l'ensemble des responsables financiers, et rappelle formellement la responsabilité et l'autonomie de ces derniers dans l'exercice effectif de leur fonction de contrôle des opérations. Ce code a été mis à jour en 2018 pour renforcer la détection et la prévention du risque de corruption et signé à nouveau par l'ensemble des responsables financiers. Chaque année, la direction du contrôle interne financier s'assure de la mise à jour des signataires de ce code de conduite.

2.1.6 ASSURANCES

2.1.6.1 Organisation

La direction des assurances est en charge de sécuriser le Groupe vis-à-vis des risques assurables par :

- la souscription de contrats d'assurances communs pour permettre une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées, et permettre de maximiser les économies d'échelle, tout en tenant compte des spécificités des métiers du Groupe et des contraintes contractuelles ou légales ;
- l'optimisation des seuils et des moyens d'intervention sur les marchés de l'assurance ou de la réassurance avec des franchises adaptées.

La mise en œuvre de la couverture des risques par l'assurance est faite en coordination avec la politique de gestion globale des risques. Elle tient compte de l'assurabilité des risques liés aux activités du Groupe, des capacités disponibles du marché d'assurance et de réassurance, des primes proposées par rapport à la nature des garanties offertes, des exclusions, des limites et sous-limites et des franchises.

La direction des risques et la direction des assurances s'appuient sur un réseau commun et international composé de *risk managers* par pays pour tenir compte des évolutions organisationnelles du Groupe.

2.1.6.2 Politique d'assurance

La politique d'assurance évolue en fonction de l'évaluation continue des risques, des conditions de marché et de la capacité d'assurance disponible. Veolia Environnement veille à ce que les principaux risques accidentels ou opérationnels portés à sa connaissance soient transférés au marché de l'assurance lorsque ce marché existe et qu'il est économiquement justifiable.

La politique d'assurance du Groupe consiste à :

- définir la politique globale de couverture d'assurance des activités du Groupe à partir notamment de l'expression des besoins des *Business Units* ;
- sélectionner et contracter avec les prestataires externes (courtiers, assureurs, *loss adjusters*, etc.) ;
- diriger les filiales consolidées spécialisées en prestations d'assurance ou de réassurance ;
- animer et coordonner le réseau des gestionnaires d'assurance des principales *Business Units*.

2.1.6.3 Les principaux contrats communs à toutes les *Business Units*, filiales du Groupe

2.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement », a été renégocié à effet du 1er janvier 2020, pour le monde entier, hors États-Unis et Canada, pour une période de trois ans. Une première ligne de 100 millions d'euros par sinistre a été souscrite. Aux États-Unis et Canada, plusieurs contrats couvrent la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement des sociétés du Groupe à hauteur de 50 millions de dollars américains par sinistre et par an.

Pour toutes les filiales du Groupe dans le monde entier, un programme d'assurance intervient au-delà des premières lignes avec un montant de garantie complémentaires limité à 400 millions d'euros par sinistre hors États-Unis et Canada et 450 millions d'euros par sinistre aux États-Unis et Canada. Ce programme inclut une garantie responsabilité civile « atteinte à l'environnement » pour les préjudices subis par les tiers qui résultent d'un événement soudain et accidentel. Par ailleurs, certaines activités, comme le transport maritime, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques.

2.1.6.3.2 Dommages aux biens et continuité d'exploitation

Les filiales du Groupe bénéficient d'un programme d'assurances de dommages aux biens couvrant les installations et équipements qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiés. Ce programme Groupe comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » à souscrire en fonction notamment de la capacité des sociétés du Groupe à mettre en œuvre des solutions rapides de substitution destinées à assurer la continuité du service après un sinistre. Le programme Groupe est déployé par l'intermédiaire de contrats usuels sur les différents marchés d'assurance des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Le programme d'assurance de dommages aux biens du Groupe a été renouvelé le 1er janvier 2022 pour deux ans. Les conditions de couverture (limites, sous-limites et franchises), en particulier les conditions relatives à la couverture des évènements exceptionnels ou catastrophiques de type évènements naturels ou Terrorisme, ainsi que les niveaux de primes, sont le reflet de la structure du programme négocié avec les marchés de l'assurance et de la réassurances, et des conditions proposées, ou parfois imposées par ces marchés dans lesquels les contrats sont souscrits. Le programme Groupe présente une limite de garantie de 430 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1er janvier 2022, le Groupe a également renouvelé son contrat d'assurance Construction-Tous Risques Montage Essais ayant pour vocation de couvrir toutes les opérations de chantier jusqu'à un montant de 125 millions d'euros et une durée de 48 mois (les marchés dépassant ce cadre faisant l'objet de couvertures spécifiques au cas par cas) dans le monde entier, pour l'ensemble des filiales.

2.1.6.3.3 Autoassurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre pour la couverture du risque de responsabilité civile, 20 millions d'euros par sinistre pour les garanties dommages aux biens et pertes financières consécutives, limitant ainsi le risque d'intensité. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à limiter son exposition aux risques de fréquence (contrat de type *excess of loss*).

2.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Créé en 2002, le comité de communication a pour missions principales de :

- veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société ;
- définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et communications ;
- faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché ;
- examiner l'information communiquée et d'approuver en particulier le contenu du Document d'enregistrement universel destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Il s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet du Document d'enregistrement universel.

Cet organe est présidé par le président-directeur général et les membres sont, pour certains issus du comité exécutif de la Société, dont le directeur général adjoint en charge des finances ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Il se réunit une fois par an pour lancer le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels.

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 SYNTHÈSE ET MÉTHODOLOGIE

2.2.1.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en avril 2021 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques présentées *infra* : les risques sont ici classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés entre eux au sein de chaque cellule.

Cette matrice des risques reflète l'exposition du Groupe aux risques, en intégrant les actions de maîtrise en place pour en diminuer l'impact et la probabilité. Par ailleurs, dans ses règles et procédures internes, le Groupe est intransigeant vis-à-vis de l'application des règles et standards internes en matière de sécurité au travail, d'éthique et de conformité. Ces règles et standards sont qualifiés de « non négociables ». Les facteurs de risques y afférents sont mentionnés en gras ci-dessous. Le Groupe renforce son dispositif de maîtrise dans la durée, par une démarche de prévention, afin de réduire au maximum la probabilité de survenance de ce type de risque.

Enfin, les facteurs de risques notés « RSE » ont une double matérialité (*cf.* section 2.2.1.2 Méthodologie *infra*).

Comme défini en chapeau du présent chapitre, au sein de chacune des quatre catégories, les facteurs de risques sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Conflit dans l'Est de l'Europe

La durée de la crise provoquée par le conflit dans l'Est de l'Europe et son impact sur l'économie mondiale n'étant pas encore totalement appréhendés, les conséquences précises sur l'activité et les résultats du Groupe restent, à ce stade, difficiles à évaluer. Les principaux facteurs de risques, identifiés à date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, sont les suivants : i) les risques géopolitiques et politiques, ii) les risques économiques, iii) Risques liés au climat des affaires, iv) Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Matrice des risques du Groupe

IMPACT				
	Élevé	• **Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (RSE)** • **Risques liés aux droits de l'Homme (RSE)**	• Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information • Risques liés à l'évolution des marchés • **Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (RSE)** • Risques concurrentiels	
	Modéré	• Risques de sûreté des personnes • Risques de transformation liée à la performance plurielle (RSE) • Risques de disponibilité des compétences (RSE)	• Risques économiques • Risques géopolitiques et politiques • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions • Risques liés au climat des affaires • Risques de saisonnalité • Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale (RSE) • Risques liés à l'évolution des métiers • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelle	• Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale • Risques liés au dérèglement climatique (RSE)
	Faible	• Risques de change	• Risques liés aux catastrophes naturelles (RSE) • Risques liés aux évolutions fiscales • Risques de liquidité	• Risques liés aux contrats de longue durée
		Faible	Modérée	Élevée
		PROBABILITÉ D'OCCURRENCE		

2.2.1.2 Méthodologie

Processus de cartographie des risques

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée selon la méthodologie décrite dans la section 2.1.1 *supra*.

Le processus de réalisation de la cartographie des risques évolue chaque année, afin d'améliorer en continu les éléments d'appréciation des risques et leurs quantifications.

En 2020, la méthodologie d'appréciation du risque a évolué pour optimiser l'évaluation du niveau de maîtrise du risque, cinq critères ont été définis (gouvernance, organisation, processus et contrôles, formations, évaluations) afin d'établir un diagnostic plus détaillé du risque net et de renforcer l'efficacité des plans d'actions.

Double matérialité

La double matérialité des risques définit d'une part les « risques qui sont spécifiques à l'émetteur [...] et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement » (article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 dit Prospectus 3 du 14 juin 2017), et d'autre part les principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés y compris les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services (article R. 225-105 du Code de commerce) résumés dans la synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* chapitre 4 en section 4.7 *infra*).

Le modèle d'affaires de Veolia est construit en lien avec cette double matérialité, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 4 *infra*) comme un tout indissociable.

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double :

- dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société ;
- dans les impacts du Groupe sur son écosystème et ses parties prenantes.

2.2.2 DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUES

2.2.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

Risques liés à l'évolution des marchés

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Dans un contexte d'évolution des marchés, le Groupe peut être confronté à des pertes de contrats, des difficultés de renouvellement de contrats existants, avec une potentielle perte de rentabilité. Des baisses de la demande en volume pourraient réduire la taille du marché traditionnel avec une concurrence accrue, et une baisse des prix. Ainsi, dans certaines géographies matures (en Europe par exemple), on assiste dans le domaine de l'eau à une modification des comportements et habitudes de consommation des ménages, incitant à davantage de sobriété. Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de défendre ses parts de marché actuelles notamment dans le secteur municipal, de remporter de nouvelles parts de marché, ou encore de voir sa marge diminuer.	• La diminution de la part de marché existante • La tension sur les prix de vente des services • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • La perte de contrats municipaux • Le renouvellement de contrats municipaux **Risques corrélés** • Risques concurrentiels • Risques de disponibilité des compétences • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

Le Groupe est amené à sélectionner soigneusement ses projets sur ses marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels, et les géographies les plus dynamiques.

Le Groupe poursuit la transformation de sa structure de coûts afin d'accroître sa compétitivité par rapport à ses concurrents, tout en maîtrisant les coûts liés à sa réorganisation. La transformation de l'organisation et du commerce a déjà permis à Veolia d'exploiter son avantage compétitif sur les marchés en croissance où son expertise est « différenciante » et de devenir un partenaire de croissance pour ses clients.

Aussi, la signature le 14 mai 2021 de l'accord de rapprochement Veolia – Suez permet à Veolia de créer le champion mondial de la transition écologique, afin de promouvoir une création de valeur partagée ainsi et qu'un potentiel de développement dans des géographies complémentaires (*cf.* chapitre 1, section 1.2.5 *supra*).

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction de la stratégie et de l'innovation dispose d'un plan de développement. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale, et a mis en œuvre un programme stratégique Impact 2023 articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 *supra*).

Risques concurrentiels

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Les principaux risques concurrentiels sont incarnés par de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche », et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que ceux de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.3.4.2 *supra*). Par ailleurs, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats. L'utilisation ou le développement de nouvelles technologies de l'information plus compétitives par les concurrents du Groupe pourraient avoir pour effet de diminuer ou d'éliminer l'avantage concurrentiel dont le Groupe dispose.	• La diminution de la part de marché existante • La tension sur les prix de vente des services • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché **Risques corrélés** • Risques liés à l'évolution des marchés • Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

Le Groupe déploie une stratégie de développement fondée sur l'anticipation et l'écoute de ses clients, la concentration sur les meilleures opportunités de développement dans chaque géographie, l'innovation et la professionnalisation de sa filière commerciale.

Veolia se place comme un partenaire de la croissance de ses clients. L'objectif est d'apporter des solutions adaptées et pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ses solutions, financements innovants, etc.).

La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats industriels et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement d'offres à haut potentiel et le développement de modèles économiques innovants, en lien constant et étroit avec les zones et les opérationnels.

Pour soutenir ses nouvelles offres de services, le Groupe poursuit ses efforts de recherche et d'innovation (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.2 *supra*). Les programmes de recherche sont ordonnés selon les orientations stratégiques du Groupe, au service des problématiques des clients identifiées comme prioritaires, et visent à enrichir ses offres sur la base de l'expertise spécifique et de la valeur ajoutée de ses opérationnels.

Risques économiques

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La situation économique générée par la crise sanitaire liée au Covid-19 tend à se résorber, notamment par l'accessibilité des vaccins et la diminution de cas et des létalités dues à l'émergence de nouveaux variants, dont l'Omicron. Cependant, les tensions géopolitiques actuelles risquent de fortement impacter l'économie mondiale. Dans ce contexte très incertain, la croissance de l'économie mondiale devrait être impactée, passant de 5,9 % en 2021 à 3,6 % en 2022. Du fait de l'augmentation du prix de l'énergie et des ruptures d'approvisionnement, exacerbés par les tensions géopolitiques, l'inflation est plus élevée et plus généralisée que prévu. Les perspectives de croissance ont également été impactées par le repli du secteur immobilier chinois et la reprise plus lente que prévu de la consommation privée. Le ralentissement économique que connaissent de nombreux pays et la conséquence sur les échanges commerciaux mondiaux continueront d'avoir des effets négatifs sur la conjoncture économique mondiale, tant que la production, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation seront affectés, impactant ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties. Certains métiers du Groupe (essentiellement l'activité déchets) sont sensibles à ce type de chocs économiques, ce qui pourrait avoir des conséquences importantes sur les résultats du Groupe.	• La diminution des investissements par des clients • La tension sur les prix de vente des services • La baisse des volumes de vente • Le non-paiement ou les délais de paiement de clients • La remise en cause de l'équilibre économique de contrats **Risques corrélés** • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles • Risques de change • Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques de liquidité

Gestion du risque

La résilience du Groupe à un ralentissement économique mondial est gérée au travers des actions de maîtrise de la dette, de la gestion active des efforts d'efficacité, d'un pilotage des investissements et de la performance du Groupe.

Veolia opère dans un portefeuille d'activités, de *business models* et de géographies, ce qui favorise sa résilience à d'éventuels chocs économiques. Afin d'anticiper une telle conjoncture économique, des initiatives ont été prises dans un contexte de conditions de marché favorables.

Depuis 2020, le Groupe a poursuivi les travaux de la cellule d'anticipation afin d'évaluer les impacts sanitaires et économiques. L'objectif est de mettre en place, en fonction de la cinétique et des phases de la crise par pays, des processus opérationnels dédiés. Dans le cadre de l'adaptation du programme stratégique Impact 2023, des études de prospective ont été réalisées (collaboration entre la direction des risques et la direction de la stratégie et de l'innovation), afin de mesurer la résilience des pays aux risques économiques, dans le but d'évaluer les conséquences de la Covid-19 sur l'environnement des affaires.

Dans le prolongement de la gestion prudente de sa liquidité liée aux incertitudes économiques en 2020, le Groupe a poursuivi cette politique en 2021. La seule échéance obligataire de l'année 2021 (0,6 milliard d'euros remboursés en janvier 2021) avait été refinancée par anticipation fin 2020. En complément le Groupe a émis une nouvelle dette obligataire à 6 ans pour 0,7 milliard d'euros en janvier 2021, ainsi qu'une nouvelle dette hybride pour 0,5 milliard d'euros en novembre 2021. Par ailleurs le Groupe a réalisé une augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros en octobre 2021, dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez. Le Groupe dispose enfin d'un programme de billets de trésorerie de 6 milliards d'euros et de lignes de crédit non tirées pour 4 milliards d'euros. Sa liquidité brute s'élève ainsi à 15,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021 (contre 10,7 milliards d'euros fin 2020), et sa liquidité nette à 6,2 milliards d'euros (contre 2,9 milliards d'euros).

Par ailleurs, le Groupe poursuit ses actions d'efficacité avec un engagement fort d'économies dans le programme stratégique. Les synergies et leviers d'efficacité sont anticipés dans les projets d'investissement. Enfin, le pilotage des Capex et le suivi de la performance financière sont assurés à travers des revues mensuelles d'activité entre les *Business Units* et le siège.

Risques géopolitiques et politiques

Identification du risque

Description du risque

Veolia réalise une part très importante de son chiffre d'affaires hors de France, avec une activité centrée principalement sur l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine. Le Groupe exerce également ses métiers dans des pays émergents.

Compte tenu des activités du Groupe et de la durée de ses contrats, les résultats peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution. Il peut s'agir de la situation géopolitique, économique, sociale et financière, mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales.

L'établissement des tarifs des services publics et leur structure peuvent dépendre de décisions politiques susceptibles d'empêcher des augmentations sur plusieurs années du niveau des tarifs, lesquels ne permettraient dès lors plus de couvrir les charges du service et la rémunération de la Société ou de ses filiales. Des modifications importantes de la réglementation ou son application imparfaite, une opposition d'ordre politique à l'exercice des activités du Groupe sur des marchés publics, une remise en cause par les autorités locales de l'application des stipulations contractuelles, pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause des engagements contractuels
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La diminution de la part de marché existante
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La baisse des volumes de vente

Risques corrélés

- Risques liés au climat des affaires
- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables
- et des matières premières

Gestion du risque

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une diversification de son empreinte géographique, de ses modèles contractuels et s'appuie sur un programme « risque-pays et opportunités », lui permettant de gérer de façon proactive son exposition aux risques géopolitiques et politiques.

Le Groupe bénéficie d'une diversification de son portefeuille et est présent dans toutes les grandes zones géographiques, chacune d'entre elles représentant moins de 22 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les implantations éventuelles dans de nouveaux pays font l'objet d'analyses préalables approfondies du risque-pays. Des modèles d'affaires sont par ailleurs adoptés en fonction des expositions aux risques géopolitiques et politiques. Depuis quelques années, le développement du Groupe s'accélère sur les marchés industriel et tertiaire, moins exposés aux risques d'instabilité politique et réglementaire. Dans ses activités municipales, le Groupe s'associe à des partenaires locaux pour réduire les risques liés à l'instabilité politique. Par ailleurs, le Groupe limite l'utilisation de ses fonds propres dans les pays à risques significatifs. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » selon le profil de risque du projet.

Enfin, pour les activités dans les pays sensibles, les dossiers de revue de projet comprennent une analyse détaillée des risques géopolitiques et politiques, accompagnée d'un plan de réduction d'exposition à ces risques adapté en fonction de certains critères.

Des évaluations du risque politique (*via* le programme risque-pays et opportunités) sont réalisées, et des notes sont rédigées par la direction des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou zone dans la prise de décision. Le déploiement de *risk managers* à l'international permet une appréciation des risques et de leur mode de gestion dans les géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs de ces risques géopolitiques et politiques.

Dès 2016, le Groupe a mis en place un comité de pilotage sur le Brexit afin d'évaluer les risques et opportunités associés pour les activités britanniques. La période de transition vers le Brexit s'étant achevée, un nouvel accord commercial entre le Royaume-Uni et l'Union européenne a été trouvé et a pris effet début 2021, actant des droits de douane et quotas nuls sur les biens échangés. Des contrôles douaniers ont dès à présent été mis en place aux frontières de l'Union européenne et au Royaume-Uni.

Risques liés au dérèglement climatique

Identification du risque

Description du risque

Les informations présentées dans cette section rendent compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique visés par l'article L. 22-10-35 du Code de commerce.

Le dérèglement climatique génère des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter. La nécessaire transition vers une économie bas carbone, bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, peut également comprendre des risques liés à cette transition. Ces risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise en raison des conséquences que peuvent avoir des catastrophes naturelles sur ses sites ou implantations, de l'impact des conditions climatiques sur ses activités notamment dans les métiers de l'Eau et de l'Énergie, ou encore de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO_2.
En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son *business model* et ainsi que sa stratégie associée. Cette étude a été réalisée pour deux scénarios de risques physiques RCP2,6 (scénario 2 °C) et RCP8,5 (scénario supérieur à 4 °C), et deux scénarios décrivant la transition bas carbone (en particulier celui voté par l'Union européenne en 2020) sur une échelle d'horizon à 2030 et 2050, afin de cibler les risques et les opportunités. Cette étude a permis d'identifier et caractériser les risques liés au dérèglement climatique. En ligne avec les recommandations de la TCFD, ces risques sont d'ordre physique (*e.g.* : réchauffement climatique, vagues de chaleur, inondations, stress hydrique, etc.) et liés à la transition vers une économie à faible teneur en carbone (*e.g.* : marchés du carbone, désinvestissement du charbon thermique, réduction de la mise en décharge, production de chaleur, électrification, réduction de certaines activités, etc.). Sur la base de ce jeu de scénarios climatiques, d'ici à 2030, des impacts financiers annuels ont été estimés de plusieurs centaines de milliers d'euros (*e.g.* désinvestissement de certaines activités carbonées) et plusieurs dizaines de millions d'euros (*e.g.* impacts directs de l'augmentation des températures). L'étude stratégique a été complétée par des études de cas de terrain.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du Système Communautaire d'Échange de Quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005 (*cf.* chapitre 1, section 1.6.2 *supra*). La Phase 4 (2021-2030) a démarré avec comme principale modification l'augmentation du facteur de réduction linéaire (passage de -1,74 % à -2,2 %an), permettant une réduction annuelle plus importante de la quantité totale de quotas délivrée. De plus, la quantité de quotas gratuits allouée au secteur de la production de chaleur devrait être connue d'ici mars prochain et devrait subir une baisse importante. Pour rappel, L'objectif global de l'Union européenne est d'obtenir une réduction de 55 % des émissions de gaz à effet de serre en 2030 (par rapport à 1990).
Dans ce contexte, le risque pour Veolia est double. Il consiste, d'une part, à émettre plus que prévu, soit pour des raisons techniques soit pour des raisons commerciales, ce qui obligerait le Groupe à engager des dépenses supplémentaires et, d'autre part, à ne pas pouvoir répercuter intégralement dans ses formules de prix le surcoût induit par l'achat de quotas.

Le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 « Taxonomie », s'inscrit dans le cadre de la politique de finance durable déployée par l'Union Européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier. Les deux premiers objectifs mentionnés par la taxonomie portent sur l'atténuation et l'adaptation au dérèglement climatique. Le risque réside dans la capacité de Veolia à satisfaire les critères permettant d'accéder à certains financements.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)
- La continuité d'activité des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques liés aux catastrophes naturelles
- Risques de saisonnalité
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia a pris pour engagement de *combattre les pollutions et accélérer la transition écologique* (*cf.* chapitre 4, section 4.2.2.2 *infra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de *lutter contre le dérèglement climatique*. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, principal levier de son engagement validé par l'initiative Science Based Targets, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités. Profondément engagé pour le climat, Veolia développe des modèles d'usage des ressources plus sobres, plus efficaces, et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire.

À travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon vers des installations utilisant la biomasse ou combinant gaz et biomasse, et destinés à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation.

Le Groupe prend par ailleurs position pour des mesures favorisant le développement à grande échelle d'une économie bas carbone et résiliente par le biais notamment d'un principe pollueur-payeur et dépollueur-subventionné, pour le CO_2 ; c'est-à-dire la fixation et l'application d'un prix robuste et prévisible du carbone.

Aussi, concernant les gaz à effet de serre à courte durée de vie et fort pouvoir de réchauffement, le Groupe prévoit d'équiper les centres de stockage des déchets pour capter le méthane, en particulier en Amérique latine. Enfin, Veolia s'efforce de négocier avec ses clients des formules de prix lui permettant de répercuter l'ensemble de ses coûts de production, y compris l'achat à prix de marché, de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

Acteur de référence dans la transformation écologique, Veolia s'inscrit dans le cadre du règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 « Taxonomie ». Dans la mise en œuvre de son programme stratégique Impact 2023, le Groupe s'engage à transformer ses activités charbonnées en Europe en remplaçant d'ici à 2030 le charbon par d'autres sources d'énergie moins polluantes et le plus souvent renouvelables, comme le gaz naturel (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.4 *supra*).

Risques liés au climat des affaires

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe peut être exposé à des risques liés aux conditions d'affaires du pays pour les entreprises, parfois aggravées par l'absence de mesures coercitives légales ou des restrictions de rapatriement de fonds. L'absence ou le faible niveau de développement des structures légales et sociales nécessaires à l'exercice d'une activité économique, les lenteurs administratives, l'absence de visibilité sur l'évolution réglementaire ou sur le cadre fiscal, ou des restrictions défavorables imposées par des gouvernements sont autant de paramètres qui, dans certains pays, peuvent avoir un impact sur la bonne conduite des opérations du Groupe.	• Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter • La remise en cause des engagements contractuels • Le renouvellement de contrats municipaux • La pression concurrentielle dans certains secteurs **Risques corrélés** • Risques liés aux contrats de longue durée • Risques concurrentiels • Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires • Risques liés à l'évolution fiscale

Gestion du risque

La diversité des implantations du Groupe, la multiplicité de ses business models, la gestion proactive des risques contractuels ainsi que le programme « risque pays et opportunités » de la direction des risques permet au Groupe de réduire son exposition aux risques liés au climat des affaires.

La veille juridique permet au Groupe de maintenir une bonne connaissance de son environnement réglementaire et législatif. Lorsque que Veolia n'est pas responsable des investissements liés à la mise en conformité réglementaire, Veolia conseille ses clients. Le Groupe met également en place des actions volontaristes au-delà des exigences réglementaires, reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle, notamment pour les risques réglementaires liés à l'environnement et au risque sanitaire.

Les évaluations des risques liés au climat des affaires font partie intégrante des analyses du programme « risque-pays et opportunité ». Des notes sont rédigées par la direction des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou zone dans sa prise de décision. Le déploiement de *risk managers* à l'international permet une appréciation plus fine des risques liés au climat des affaires et de leur mode de gestion dans les géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs de ces risques liés au climat des affaires.

Risques de saisonnalité

Identification du risque

Description du risque

Le dérèglement climatique affecte la fréquence, la gravité et l'impact des conditions climatiques sur les activités du Groupe, notamment :
- les conditions d'accès aux ressources (pluviométrie exceptionnellement basse ou haute, sécheresse, etc.) ;
- la modification des consommations d'eau à usage domestique ;
- la modification des volumes liés aux activités Énergie lors des hivers doux.

Les activités Énergie et Eau sont particulièrement exposées aux risques de saisonnalité :
- pour la première, la majeure partie des résultats sont réalisés aux premier et quatrième trimestres de l'année correspondant aux périodes de chauffe en Europe ;
- pour la seconde, la consommation d'eau à usage domestique est plus importante entre mai et septembre dans l'hémisphère nord.

Des conditions climatiques significativement éloignées des normales saisonnières peuvent impacter ces deux activités et par voie de conséquence les résultats du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'augmentation des coûts d'accessibilité à la ressource (eau)
- La performance opérationnelle des sites
- La baisse des volumes de vente
- La variation des volumes de consommations (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques liés aux catastrophes naturelles
- Risques liés à l'évolution des marchés

Gestion du risque

Le Groupe limite son exposition au risque de saisonnalité par la diversité de son implantation ainsi que par la mise en œuvre de modèles contractuels incluant un partage de valeur créée pour le client.

Conscient que les ressources naturelles se raréfient alors que les besoins augmentent dans des géographies toujours plus confrontées au dérèglement climatique et ses effets sur la saisonnalité, le Groupe maintient un portefeuille d'activités diversifié dans ses pays d'implantation afin de compenser les impacts négatifs sur ses sites. En s'appuyant sur ses trois activités complémentaires, Veolia passe d'une logique de volume à celle d'usage et de valorisation de la ressource en proposant des solutions d'accès, de préservation et de renouvellement de la ressource. Le Groupe propose des modèles contractuels indépendants des volumes, comme des contrats de performance incluant un partage de valeur créée pour le client, indépendamment de la consommation liée au volume. Par ailleurs, des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et des offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs comme la rémunération sur la base de la performance sont mises en place afin de limiter les risques liés à la saisonnalité.

Risques liés aux catastrophes naturelles

Identification du risque

Description du risque

De par l'étendue géographique de ses implantations et de ses sites, le Groupe pourrait être facilement exposé à des catastrophes naturelles telles que des inondations, séismes, sécheresses extrêmes, glissements de terrain, cyclones ou tsunamis. Ce risque est exacerbé par le dérèglement climatique qui a un impact direct sur la fréquence et la gravité de ces évènements.

Des catastrophes naturelles de très grande ampleur ou répétitives peuvent également conduire à des situations exceptionnelles de désorganisation des infrastructures physiques extérieures et des moyens de communication dont dépend Veolia pour exercer son activité, et provoquer l'endommagement des infrastructures dont il a la charge.

Veolia pourrait ainsi temporairement ne pas être en mesure de mettre en œuvre ses services selon les conditions définies par les contrats. Le Groupe pourrait, par exemple, devoir compenser des indisponibilités des moyens de fourniture de solutions initialement prévus (par discontinuité d'activité) par des moyens ayant des coûts supérieurs aux prévisions.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La continuité d'activité des sites
- La continuité d'activité des services
- Les coûts de couvertures d'assurances liés aux évolutions du marché de l'assurance et de la réassurance

Risques corrélés

- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information
- Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (*cf.* chapitre 4, section 4.2.3.2 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles sur ses résultats.

La mise en œuvre de services essentiels à la vie des collectivités et des industriels exige une vigilance et une anticipation permanente : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses aux catastrophes naturelles, est au cœur de l'expertise de Veolia.

Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;
- l'identification et l'évaluation de l'exposition des sites exposés aux catastrophes naturelles ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit grâce : (i) au choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) aux analyses des différents scenarii permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi qu'à (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités. Les audits de sites ainsi que les dispositifs d'assurance complètent les mesures de gestion de ce type de risque.

2.2.2.2 Risques opérationnels

Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La protection des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. Le Groupe peut être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme, visant ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information, du fait de la nature de ses activités et de son implantation géographique. Ces risques peuvent avoir des conséquences déterminantes sur la continuité des activités, et pour plusieurs parties prenantes. Le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale en raison de l'enjeu de santé publique qui s'y rattache. Les métiers du Groupe (Eau, Déchets et Énergie) peuvent faire l'objet d'actes de malveillance sur les installations industrielles du Groupe. Les systèmes d'information sont des outils indispensables pour la conduite des activités opérationnelles ainsi que pour la gestion des services fonctionnels (Finances, RH, etc.) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une action malveillante concernant un ou plusieurs de ces systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données du Groupe et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients. La dégradation du contexte sécuritaire international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitées par de nouvelles technologies de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information.	• La performance opérationnelle des sites • La continuité d'activité des sites • La continuité d'activité des services • La fuite, perte, vol de données • L'image du Groupe **Risques corrélés** • Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Du fait de la nature de ses métiers, de l'étendue et de la diversité de ses implantations, le Groupe porte une attention particulière à la question de la sûreté de ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information.

La direction de la sûreté a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels dont les systèmes d'information, les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté est en place dans la plupart des pays d'implantation de Veolia. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer.

Un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'information rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus a été actualisé pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Il est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crises de chacune des situations traitées.

L'organisation en charge de la Sécurité des Systèmes d'Informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013 et actualisée en 2016. Pilotée par le directeur de la sécurité des systèmes d'information (DSSI) intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec les directions centrales et locales du Groupe, elle s'appuie également sur un réseau de correspondants localisés dans tous les pays où le Groupe est implanté. En 2020, la stratégie de cybersécurité du Groupe est axée sur un cadre normatif avec pour objectifs la réduction des risques et la résilience des activités du Groupe. Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité générale. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble les directions centrales (finances, risques et assurances, contrôle interne, technique, sûreté, systèmes d'informations) et le DSSI. Le secrétaire général et le directeur de la sécurité des systèmes d'informations réalisent un reporting *a minima* annuel auprès du comité exécutif et du comité des comptes et de l'audit pour présenter la posture du Groupe face aux risques, la stratégie cybersécurité et le suivi des actions mises en œuvre. Afin d'intégrer l'émergence des risques liés aux environnement industriel de plus en plus connectés, le DSSI anime avec le directeur soutien aux métiers et de la performance et le directeur des systèmes d'information, le comité de pilotage cybersécurité industriel, mis en place en 2021. Dans ce cadre, une politique de cybersécurité industrielle a été mise en place.

Les politiques de sécurité des systèmes d'information (PSSI) y compris du domaine industriel (PSSI-I) sont mises en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du DSSI et des Responsables Sécurité locaux (RSSI). Pour en contrôler

l'application, des auto-évaluations annuelles sont effectuées auprès de toutes les entités sur la base d'un questionnaire appelé *Fix the basics*. De plus, des missions d'audits et d'assistance sont réalisées par des partenaires externes spécialisés utilisant des standards internationaux (ex : NIST) sur les entités les plus à risques ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Des plans d'actions visés et validés par les DSI et le directeur de la *BU* sont ensuite définis et mis en œuvre. Des missions de Suivi & Assistance sont organisées annuellement pour aider les *BUs* ayant le niveau de maturité le plus faible à faciliter le déploiement de leur plan d'actions. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. Un programme de sensibilisation à destination de tous les collaborateurs ainsi qu'un programme de formation pour certaines fonctions spécifiques ont été définis. Il s'agit également d'un axe important de la cybersécurité. Ces actions sont effectuées *via* la mise en place de chartes informatiques, de diffusion d'informations relatives aux bonnes pratiques de cybersécurité et d'interventions spécifiques dans les différentes communautés exposées à des risques spécifiques tels que les comptables, les directeurs financiers, les responsables de trésorerie. Des parcours de *e-learning* de sensibilisation ou de formation sont en cours de réalisation et seront publiés en 2022. Une démarche de certification est en cours et certaines entités du Groupe sont certifiées ISO 27001, NIST ou équivalent.

Du fait de la situation géopolitique actuelle, une cellule de crise opérationnelle dédiée au risque de cybersécurité a été mise en place. L'objectif de cette cellule de crise est d'une part d'évaluer l'exposition du Groupe à un certain nombre de scénarios de cyberattaque identifiés, et d'autre part de renforcer la capacité de résilience des entités en cas de de cyberattaques.

Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente notamment en matière de santé et de sécurité. L'intensité en main-d'œuvre des activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, ainsi que les incivilités, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante. Malgré l'attention particulière que le Groupe apporte à ce sujet (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3 *infra*), l'augmentation des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail ainsi que la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque. Par l'étendue géographique de ses activités, Veolia est confronté à la crise sanitaire de Covid-19 sur ses opérations. La santé et la sécurité des collaborateurs est une priorité pour le Groupe depuis le début de la crise ; elles requièrent une vigilance particulière et impliquent la mise en place de mesures sanitaires proportionnées à la situation des différents pays et à la nature de ses activités au service des populations.	• La performance opérationnelle des sites • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • L'image du Groupe **Risques corrélés** • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout, sont les femmes et les hommes qui constituent Veolia. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi que tous les prestataires, sous-traitants ou tierces personnes présents sur les sites, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

De par la nature même de ses activités, et conscient qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale et la diligence des fournisseurs à appliquer à leurs salariés les dispositions prises par le Groupe, ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris et d'atteindre les objectifs fixés.

Le système de management santé et sécurité de Veolia est décliné en cinq piliers stratégiques (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité réunit 25 experts qui à base d'indicateurs de performance élabore et coordonne des politiques pour améliorer la synergie entre les métiers et diffuser les bonnes pratiques identifiées, et ce à l'échelle de toutes les entités du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Aussi, l'engagement du Groupe se traduit par des signatures d'accords internationaux et de lettres d'engagement paritaires entre la direction et les représentants du personnel.

Dans une perspective de mise en place d'un dispositif continu solide de prévention, le Groupe s'appuie sur de nombreux outils de sensibilisation et de formation des personnels, et d'analyses robustes de prévention des accidents (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Les thématiques structurantes sont notamment l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité.

Dès le début de la crise liée à la Covid-19, le Groupe a mis en place des cellules de crise (au niveau Groupe et *Business Units*), puis dès septembre 2021 une cellule de « veille variants », dans le but de protéger la santé physique et psychique de ses collaborateurs. Les décisions des cellules de crise Groupe et des *Business Units* s'appuient notamment sur le suivi des indicateurs de la pandémie couvrant la quasi-totalité des pays d'implantation de Veolia. Ces outils de suivi hebdomadaire prennent notamment la forme de tableaux de bord afin d'obtenir un diagnostic de la situation sanitaire par pays, ainsi que des *check-lists* (trois niveaux d'exposition pays ont été formalisés) à appliquer en fonction de la cinétique et des phases de l'épidémie dans les géographies d'implantation de Veolia. Par ailleurs, la cellule de crise Groupe a mis en place un dispositif d'écoute à destination des collaborateurs afin de pallier les risques psychosociaux exacerbés par l'épidémie de Covid-19.

Le Groupe a mis en place des guides et procédures sanitaires pour accompagner les *Business Units* dans le déploiement de leurs plans de continuité d'activité. La protection de la santé des collaborateurs fait l'objet de démarches proactives de la part du Groupe, qui a instauré plusieurs mesures (prises de température à l'entrée de ses sites, campagnes de tests PCR, fourniture de masques, facilitation du télétravail, référents Covid retraçant les cas contacts, etc.). La vigilance particulière du Groupe à cet égard a favorisé la prise en compte précoce des mesures sanitaires au sein des équipes, en fonction des situations particulières des pays.

Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe se développe sur une croissance organique et externe par le biais d'acquisitions. La procédure d'intégration et celle relative à la revue des projets majeurs permettent d'anticiper les risques liés aux projets de fusion ou d'acquisition La performance opérationnelle et financière des sociétés acquises pourrait dévier des prévisions, ce risque étant présent dès l'étape initiale de sélection des projets.

Ces acquisitions pourraient engendrer certains risques de synergie avec les nouvelles sociétés acquises, en particulier dans l'intégration du personnel, l'adéquation des systèmes d'information pouvant entraîner des difficultés à réaliser les économies escomptées.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information

Projet de rapprochement Veolia – Suez

Le 7 janvier 2021, le groupe a annoncé avoir adressé au Conseil d'administration de Suez, la proposition d'offre publique qu'il a l'intention de déposer sur les 70,1 % du capital de Suez qui ne sont pas en sa possession. Cette proposition formelle décrit l'ensemble des éléments du projet industriel, du projet social et des conditions financières que Veolia proposera lors du dépôt effectif de l'offre.

Veolia et Suez ont signé le 14 mai 2021 un accord de rapprochement afin de permettre à Veolia de créer le champion mondial de la transformation écologique grâce à une équipe dirigeante solide, un chiffre d'affaires post-fusion d'environ 37 milliards d'euros incluant des actifs stratégiques, ainsi que des synergies industrielles permettant une création de valeur significative partagée, entre les parties prenantes. Ce rapprochement aura un impact unique et durable pour les salariés, dont l'implication reste primordiale pour une intégration réussie.

Le 20 juillet 2021, l'AMF a déclaré conforme le projet d'offre publique d'achat visant les actions de Suez déposé le 30 juin par Veolia. Le projet a obtenu 17 autorisations sur 18 de la part des autorités de la concurrence concernées. Le 21 décembre 2021, l'autorité de la concurrence et des marchés britannique (Competition and Markets Authority - CMA) a déclenché une enquête approfondie.

L'acquisition de Suez, bien que majeure, fait partie des nombreuses autres acquisitions effectuées par le Groupe. Toutefois, l'opération de rapprochement Veolia/Suez comporte des risques spécifiques. D'une part les risques liés à l'opération, sous réserve de l'autorisation de l'autorité de la concurrence et des marchés britannique, à savoir : (i) les hypothèses sous-jacentes aux plans d'affaires soutenant les évaluations peuvent s'avérer inexactes, notamment en ce qui concerne les synergies et la demande commerciale prévues ; (ii) les risques liés à la non atteinte des performances attendues dans la prise en compte du nouveau périmètre ; (iii) les risques liés au transfert de responsabilité des sociétés acquises ou fusionnées ; (iv) les risques liés aux délais des synergies attendues des sociétés acquises ou fusionnées en ce qui concerne les technologies, les services, les produits et le personnel ; (v) les risques liés à l'adhésion des nouveaux collaborateurs, à la rétention d'employés, clients et fournisseurs clés des sociétés acquises ou fusionnées ; (vi) la nécessité ou le souhait par nos clients et ou fournisseurs clés de mettre fin à des relations contractuelles préexistantes, ce qui pourrait s'avérer coûteux et/ou être effectué à des conditions défavorables ; (vii) certains risques fiscaux liés à la transaction (y compris ceux liés aux cessions). D'autre part les risques liés à la procédure d'obtention de l'autorisation de l'autorité de la concurrence et des marchés britannique à savoir : (viii) les risques de remèdes potentiels demandés par l'autorité.

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une stratégie intégrée d'acquisition, et renforce son dispositif de sélection et d'intégration des acquisitions (procédures, formations, etc.).

Le processus de fusion et d'acquisition est une démarche stratégique pour le Groupe. Les projets d'acquisition résultent d'une analyse individuelle pour chaque *Business Unit* de l'opportunité de croître de manière externe au regard des enjeux de croissance de son activité, de son marché potentiel, de son environnement concurrentiel, et d'un examen de cibles potentielles.

Les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement Pays, Zone, Groupe en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, éthiques, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques sont analysés et évalués. Les procédures liées au développement ont été renforcées pour détailler, tant en amont qu'en aval, les modalités d'acquisitions.

Par ailleurs, une procédure d'intégration des acquisitions et de suivi post-acquisition a été établie et publiée sur l'intranet du Groupe. Des audits post-acquisition sont réalisés afin de permettre un meilleur suivi des projets approuvés par les comités d'engagement et de favoriser le partage d'expérience au sein du Groupe. Pour les projets qui ne rempliraient pas les objectifs du *business* plan initial, des plans d'action sont établis et les nouveaux investissements sont différés dans la *Business Unit* concernée.

Enfin, des bonnes pratiques sur l'identification et l'intégration de cibles ont été établies à partir des retours d'expérience, dans le cadre du centre d'excellence *Business Development* (2018). Leur partage au sein de la communauté des directeurs du développement contribue à l'appropriation des enjeux liés aux acquisitions par les équipes opérationnelles dans les phases amont et aval des acquisitions.

Projet de rapprochement Veolia – Suez

Le contexte et les motifs de l'opération, ainsi que les termes et conditions de l'offre publique d'acquisition, sont décrits dans le projet de note d'information déposé auprès de l'AMF et disponible sur le site internet de Veolia dédié au projet de rapprochement (www.suez-merger.veolia.com) et sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org). Il est fortement recommandé aux investisseurs et aux actionnaires de prendre connaissance de la documentation relative à l'offre publique d'acquisition et, le cas échéant, de tout avenant ou ajout à ces documents dans la mesure où ils contiendront des informations importantes sur Veolia, Suez et l'opération envisagée.

Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

Description du risque

Le non-respect par le client de ses obligations de mise en conformité pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur et entacher sa réputation. Cette conformité porte sur les obligations réglementaires et contractuelles, notamment sur les rejets d'eau, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz. Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, Veolia est amené en permanence à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont il a la responsabilité. Lorsqu'il n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.

Les organismes réglementaires ont le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe ou des injonctions de suspendre voire de cesser certaines activités ou services. Ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions civiles ou pénales pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Les lois et réglementations environnementales évoluent en permanence. Ces évolutions peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.

Des filiales de la Société interviennent sur des sites classés Seveso seuil haut ou seuil bas (rubriques 4 000 de la nomenclature Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), ou équivalent étranger, et exploités par des clients industriels (sites de l'industrie pétrolière ou chimique, notamment). Dans ce cas, la gestion des services est rendue plus délicate par la nature plus dangereuse des produits, déchets, effluents et émissions à traiter, et en raison de la grande proximité des installations externalisées avec celles du client industriel. Le régime des installations Seveso est limité au périmètre de l'Union européenne, mais les sociétés du Groupe interviennent dans nombre de sites en dehors de celle-ci, où sont présentes des installations de même nature et relevant d'un régime équivalent.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La perte de contrats municipaux
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le renouvellement de contrats municipaux

Risques corrélés

- Risques concurrentiels

Gestion du risque

L'environnement, la santé et la sécurité sont au cœur des préoccupations de Veolia. Le Groupe s'attache à donner toutes les garanties professionnelles sur la qualité des produits distribués et des services offerts, ainsi que sur le respect des normes de sécurité et environnementales, notamment en matière d'émissions dans l'air, ou de rejets dans l'eau et dans les sols.

Eu égard à la nature des activités de Veolia, la mise en conformité des installations et des prestations concerne, plus spécifiquement, le contrôle des émissions dans l'air (les fumées de chaufferies ou d'usines d'incinération, les gaz d'échappement des véhicules de transport, les légionelles), la gestion de la qualité de l'eau (tant dans les usines de traitement, les réseaux de distribution d'eau potable que dans les rejets d'eaux usées), la préservation des sols et de la biodiversité. Afin de renforcer la gestion des risques environnementaux, le Groupe a mis en place un Système de Management Environnemental & Industriel (*cf.* chapitre 4, section 4.2.1.2 *infra*) recherchant l'amélioration continue de ses performances environnementales pour l'ensemble de ses entités opérationnelles.

La politique du Groupe vise à encadrer contractuellement sa responsabilité, à mettre en place les mesures de prévention et de protection nécessaires et à souscrire des polices d'assurances couvrant ses principaux risques accidentels ou opérationnels (*cf.* section 2.1.6 *supra*).

Par ailleurs, en application des normes existantes, et en tenant compte des recommandations des experts internes et externes, des mesures de contrôle, de maintenance et d'amélioration sont mises en œuvre avec les maîtres d'ouvrage lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les normes en vigueur sont établies et, pour des installations plus anciennes, des travaux d'amélioration sont systématiquement engagés ou fortement conseillés aux maîtres d'ouvrage. Au niveau européen, les règlements REACH, CLP (classification étiquetage emballage) et Biocides sont suivis et mis en application conformément aux calendriers associés.

Face au risque d'être désigné comme co-responsable de pollutions ou d'accidents graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations en coordination avec celles de ses clients. Sur les sites d'exploitation (centres de traitement des déchets, centres de stockage de déchets, usines d'incinération, chaufferies, usines de production d'eau potable, usines d'assainissement, etc.), une analyse des différents scenarii d'accidents industriels est régulièrement réalisée, ce qui permet la mise en place des plans de prévention adaptés, ainsi que la mise au point de plan de continuité d'activité. En raison de la nature et de la potentielle gravité de l'ensemble de ces risques, le Groupe a principalement mis en œuvre quatre types d'actions en matière de contrôle et de maîtrise des risques :

- la prévention des incidents susceptibles d'entraîner des dommages aux biens et par voie de conséquence aux personnes ou à l'environnement par la mise en place de procédures visant d'une part, la conformité des installations et la surveillance de leur fonctionnement et d'autre part, une meilleure maîtrise des risques ;

- la démarche de management environnemental est l'un des axes de cette approche, notamment au travers d'une démarche de certification externe validant cela (ISO 14001, référentiel sectoriel, etc.) ;
- la réalisation d'audits internes ou externes d'identification et de prévention des risques industriels (incendie, bris de machine, environnement, etc.) ;
- la mise en place de garanties d'assurances responsabilité civile générale, responsabilité civile résultant de pollutions fortuites ou accidentelles ainsi que des polices d'assurance dommages (*cf.* section 2.1.6 *supra*).

Toutes ces actions sont déployées dans les *Business Units* du Groupe et sont coordonnées avec les différentes directions fonctionnelles (juridique, soutien aux métiers et performance, développement durable et assurance). Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Stratégie et Innovation, et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites.

Les collaborateurs du Groupe doivent suivre obligatoirement une formation adaptée, et participer à la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) des clients industriels, et respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

Risques liés à l'évolution des métiers

Identification du risque

Description du risque

Le programme stratégique Impact 2023 du Groupe identifie des enjeux fondamentaux pour le monde, et vis-à-vis desquels le Groupe propose de mettre en place de nouvelles offres de services : santé et nouveaux polluants, nouvelles boucles de matières, chaîne alimentaire, etc. (*cf.* chapitre 1, section 1.2.3 *supra*). Ces domaines, de par leur fort potentiel d'innovation, sont particulièrement soumis à l'automation, la digitalisation, l'utilisation de l'intelligence artificielle, mais également à l'adaptation de certaines compétences. Dans son objectif de se placer de manière performante et différenciante sur ces enjeux, Veolia est soumis aux transformations de certains marchés du travail et doit donc faire évoluer en conséquence les business models de certaines *Business Units*, tout en assurant une veille prospective sur l'évolution des offres de service et des compétences dans tous ces secteurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de disponibilité de compétences
- Risques concurrentiels

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un programme stratégique Impact 2023 en lien avec la définition de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences pour ses nouveaux enjeux de développement.

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des organisations du travail subséquentes, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation dans l'analyse des marchés et des métiers émergents, particulièrement dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023. En plus de ce travail d'analyse, le Groupe renforce son réseau de partenariats avec des entreprises des secteurs industriels et tertiaires, tant dans une perspective d'externalisation de certains services, que de recherche de solutions technologiques innovantes pour accompagner l'évolution de certains métiers (*cf.* chapitre 1, section 1.3 *supra*).

Risques de sûreté des personnes

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La protection des collaborateurs est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme. Des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique ou sociale peut les exposer à des actes criminels, de terrorisme, de malveillance ou à des situations de violences. La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes.	• L'image du Groupe **Risques corrélés** • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler.

La classification des pays à risque, qui en découle, est réalisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure des déplacements en pays à risque. Dans le cadre de celle-ci, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque demande de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2021, près de 1094 dossiers de déplacements en pays à risque ont été traités par la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un *e-learning* a été mis en place. Il est obligatoire pour tout déplacement dans ces pays. Des séances de formation en face-à-face peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes et de la durée des missions dans le pays de destination.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe et notamment du personnel local en cas de crise. Un correspondant sûreté a également été identifié dans chacun de ces pays. Ce dernier est le relais de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des collaborateurs sur son périmètre.

Par ailleurs, la direction de la sûreté intervient en amont des projets dans les pays les plus à risque afin d'évaluer techniquement et budgétairement les dispositifs de sûreté à mettre en œuvre.

Risques de transformation liée à la Performance Plurielle

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique Impact 2023, le Groupe s'est doté d'un plan ambitieux de Performance Plurielle aligné avec sa raison d'être. Cette Performance Plurielle s'articule autour de cinq dimensions de performance que sont les performances sociale, sociétale, environnementale, commerciale et la performance économique et financière. Chaque performance fait l'objet d'un engagement, qui se décline en objectifs, avec des indicateurs chiffrés fixés à l'horizon 2023. Au global, ce sont 18 objectifs, 19 indicateurs et 19 cibles que le Groupe doit atteindre pour 2023. L'atteinte de ces cibles est conditionnée à la capacité du Groupe à réaliser une transformation de son organisation, de ses modes de fonctionnement et processus internes. Appliquer un même niveau d'exigence aux cinq domaines de performance identifiés pourrait représenter un défi pour le Groupe à horizon 2023. En outre, le dialogue permanent avec les parties prenantes est un enjeu majeur dans l'adhésion des principes de cette Performance Plurielle. La non-atteinte des cibles de Performance Plurielle porterait atteinte à la crédibilité du Groupe dans la déclinaison de sa raison d'être, endommagerait son image auprès de ses parties prenantes, et affaiblirait l'engagement de ses collaborateurs.	• L'image du Groupe Risques corrélés • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

Pour répondre à ses enjeux stratégiques 2023 et en particulier à ses engagements de Performance Plurielle, le Groupe a mis en place un dispositif de pilotage au plus haut niveau de l'organisation, et s'est engagé dans une campagne d'appropriation des enjeux de la raison d'être et de la Performance Plurielle par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Ce dispositif s'appuie sur :

- le conseil d'administration, qui contrôle la bonne exécution du programme stratégique Impact 2023 ;
- un comité « Raison d'être », constitué en 2021 ;
- le comité exécutif du Groupe, qui en assure le suivi ;
- un comité de pilotage de la raison d'être, constitué de membres du comité exécutif et de directions opérationnelles en charge de sa coordination ;
- la direction Stratégie et Innovation, qui assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une démarche de Performance Plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe ;
- le pilotage de chaque objectif de Performance Plurielle par un binôme composé d'un sponsor comité exécutif et d'un « référent objectif » Groupe ;
- un réseau de correspondants de la raison d'être dans les *BUs* qui, en appui des managers, accélèrent le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la Performance Plurielle dans leurs entités.

Enfin, la direction des risques accompagne, dans l'évaluation des risques et de leurs niveaux de maîtrise, les directions chargées du pilotage de chacun des objectifs.

Risques de disponibilité des compétences

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente.
Pour accompagner cette évolution et le déploiement d'offres de services sur de nouveaux marchés, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe.

Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse et de se rendre attractifs à de nouveaux profils, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.

En particulier, la mise en œuvre du Brexit pourrait affecter le recrutement futur de collaborateurs (en particulier des travailleurs peu qualifiés) dans le cadre du nouveau système d'immigration à points qui est entré en vigueur en 2021 au Royaume-Uni.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- La continuité des services

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 sur les évolutions des métiers et des compétences notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail des différents campus permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation aux métiers du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.4.4 *infra*).

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place de la charte de comportement du manager, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les talents du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.4.4 *infra*).

Concernant la crise sanitaire de la Covid-19 ainsi que le conflit dans l'Est de l'Europe, le Groupe met tout en œuvre afin d'assurer la continuité de service d'eau potable, d'assainissement, de gestion des déchets et d'énergie.

2.2.2.3 Risques financiers

Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Identification du risque

Description du risque

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe. En particulier :

- le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets ;
- le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques ;
- l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau.

Les contrats du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir ces coûts (existence de délai entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes). Toute hausse soutenue des prix d'achat et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, plastique, ferraille et métaux non ferreux). Une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe. Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Europe centrale, en Asie, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur. L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposées par le régulateur, dans les pays réglementant le prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.
Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.1.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques liés aux évolutions des marchés

Gestion du risque

La plupart des contrats disposent de clauses, notamment de formules d'indexation, permettant de répercuter les variations éventuelles de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de prix des matières premières, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats. La plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement à long terme.

Risques liés aux évolutions fiscales

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Veolia opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales. Ces règles dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation et/ou à modification concernant notamment les régimes d'imposition ou les taux d'imposition applicables. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale. Les principaux contrôles et litiges fiscaux en cours sont décrits dans le chapitre 6.1, note 12.3 des états financiers consolidés *infra*.	• La remise en cause de l'équilibre économique de contrats • La tension sur les prix de vente des services **Risques corrélés** • Risques liés aux contrats de longue durée • Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Gestion du risque

Veolia, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur sa direction fiscale et sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans les sociétés du Groupe intégrées fiscalement ou non. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux. Au 31 décembre 2021, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe est exposé, par ses activités, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients principaux, fournisseurs). Le risque de contrepartie désigne le risque qu'une entité ne puisse honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.). Les créances clients totalisent 8 489,6 millions d'euros en valeurs brutes et 7 458,1 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2021, soit 1 031,5 millions de pertes de valeurs sur créances clients.	• Le non-paiement ou les délais de paiement de clients • La remise en cause de l'équilibre économique de contrats • La diminution des investissements par des clients **Risques corrélés** • Risques liés aux contrats de longue durée

Gestion du risque

Le Groupe anticipe la survenance de risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles par un diagnostic des volumes potentiels de créances.

Le Groupe effectue une analyse en amont de la solvabilité de ses clients afin d'évaluer les volumes potentiels de créances, et anticiper la survenance des risques. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du *rating* des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés).

Par ailleurs, le Groupe limite son exposition aux risques de défaillance de ses contreparties par la diversité et la multitude de ses clients.

Risques de liquidité

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette correspond à la liquidité brute à laquelle sont soustraits les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.	• La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché **Risques corrélés** • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financement et trésorerie.

Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs et des positions de trésorerie excédentaires significatives dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie pour son financement court terme, dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros; le lissage de l'échéancier de remboursement sur 12 mois permet de réduire le risque de liquidité à court terme.

Le Groupe a par ailleurs à sa disposition une ligne de crédit syndiqué multidevise, pour un montant non tiré au 31 décembre 2021 de 3 milliards d'euros ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2021 de 1,0 milliard d'euros. Ces lignes de crédit permettent au Groupe de réduire le risque de liquidité.

Enfin, le Groupe refinance par anticipation ses échéances obligataires significatives afin de réduire le risque de liquidité ; ainsi en 2021 la seule tombée obligataire avait été refinancée fin 2020, et plusieurs opérations de financement en 2021 ont également renforcé la liquidité nette du Groupe (dette obligataire de 0,7 milliard d'euros, dette hybride de 0,5 milliard d'euros, augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros), lui permettant de faire face à ses prochaines échéances de financement. Ainsi sa liquidité brute s'élève à 15,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021 (contre 10,7 milliards d'euros fin 2020), et sa liquidité nette à 6,2 milliards d'euros (contre 2,9 milliards d'euros fin 2020).

Pour plus détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.2.2 des états financiers consolidés *infra*.

Risques de change

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe présente ses états financiers en euros et doit convertir certains de ses actifs, dettes, revenus et dépenses en euros en utilisant les taux de change applicables. En conséquence, la fluctuation de la valeur des différentes devises par rapport à l'euro peut affecter la valeur de ces éléments dans ses états financiers, même si leur valeur intrinsèque n'a pas changé dans leur devise d'origine. Ainsi, une hausse de la valeur de l'euro peut induire une baisse de la valeur retranscrite en euro des intérêts détenus par le Groupe en devises étrangères. Les risques de change sont liés aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays utilisées par le Groupe face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 449 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 367 millions d'euros.	• Les résultats du Groupe et ses capitaux propres **Risques corrélés** • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La direction de la trésorerie et financement du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites définies par le directeur financier.

Le risque de change transactionnel résiduel peut être couvert par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achat ou vente à terme, swaps). S'agissant du risque de conversion des actifs nets (aussi dénommé risque de change patrimonial), pour les actifs les plus significatifs, le Groupe privilégie la mise en place de financements en devises étrangères ou des dérivés.

Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.1.3 des états financiers consolidés *infra*.

2.2.2.4 Risques réglementaires, éthiques et juridiques

Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques au terme de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations. Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz. Si Veolia n'est pas en mesure de compenser ces investissements ou ces dépenses par une hausse de ses tarifs, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place. Dans le cadre du règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 « Taxonomie », le Groupe s'est organisé pour être en mesure de qualifier les activités éligibles.	• La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • Le délai d'obtention de permis ou autorisations d'exploiter • La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie) • Le renouvellement de contrats municipaux **Risques corrélés** • Risques de responsabilité civile, notamment en matière sanitaire ou environnementale • Risques liés aux contrats de longue durée

Gestion du risque

Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (*cf.* chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont elle a la responsabilité.

Veolia continue à engager les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire. Lorsqu'elle n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité réglementaire.

Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale, en particulier dans les offres multiservices (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle).

Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les paramètres biologiques émergents, la toxicité des mélanges, les conséquences environnementales du dérèglement climatique, etc. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets qui sont jugés prioritaires.

Dans le cadre de la mise en place la taxonomie, Veolia s'est organisé dès la fin de l'année 2020, sous l'impulsion de son Comité Exécutif, pour être en mesure de fournir l'ensemble des données requises. Les équipes techniques et financières (au siège et dans les *Business Units*, au plus près des installations) ont mis en place un protocole visant à définir les modalités d'application des règlements délégués aux activités de Veolia (*cf.* chapitre 4, section 4.5 *infra*).

Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires

Identification du risque

Description du risque

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe dans ses programmes de conformité pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

La prévention de la corruption et d'autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats publics et industriels
- Le renouvellement de contrats publics et industriels

Risques corrélés

- Risques liés au climat des affaires
- Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers, de détecter toute non-conformité et de les traiter de manière appropriée, afin de protéger le Groupe contre les risques de non-conformité.

À cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle.

La gestion des tiers (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) représente un des principaux enjeux de la conformité, car ceux-ci constituent une source potentielle non négligeable d'exposition aux risques de conformité pour le Groupe. Veolia traite cette question *via* un processus global d'évaluation des tiers dont la mise en œuvre repose sur l'action de fonctions clés telles que, notamment la sûreté, les achats et la conformité.

Le bureau des études de la direction de la sûreté participe à l'évaluation des tiers (excepté les fournisseurs) en réalisant les études de notoriété. De plus, la direction de la sûreté en concertation avec la direction de la conformité peut faire appel à un prestataire externe pour une étude approfondie.

Concernant les principaux fournisseurs, le processus d'évaluation dépend de la direction des achats. Un processus plus global d'évaluation des tiers à risques (clients, fournisseurs, partenaires, etc.), piloté par la direction de la conformité, a été mis en place en 2021. Ce dispositif s'appuie pour partie sur un outil digital, acquis en cette même année.

Le dispositif de gestion de ces risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires est exposé de manière exhaustive au chapitre 4 section 4.6.3 *infra*.

Risques liés aux droits de l'Homme

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs, partenaires), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe.	• L'image du Groupe • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • La perte de contrats publics et industriels • Le renouvellement de contrats publics et industriels
	Risques corrélés
	• Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs • Risques liés à la santé et à la sécurité des sous-traitants

Gestion du risque

Le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise, dans le cadre de l'application stricte des valeurs du Groupe, à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale, et ainsi à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit entièrement dans la démarche de la raison d'être portée par Veolia. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1 *infra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.6.1.1 *infra*).

Le dispositif de gestion des risques lié aux droits de l'Homme est exposé de manière exhaustive au chapitre 4 section 4.6.4 *infra*.

Risques liés aux contrats de longue durée

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le fait que la majeure partie de l'activité du Groupe s'exerce dans le cadre de contrats de longue durée peut limiter sa capacité à réagir rapidement et de façon adéquate à des situations nouvelles financièrement négatives. Certains contrats peuvent s'exécuter dans des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur équilibre financier. Par ailleurs, la rémunération autorisée, qu'elle consiste en un prix payé par le client ou en un droit de percevoir du bénéficiaire final un prix selon le tarif fixé, ne peut être librement adaptée par la Société et/ou par ses filiales à l'évolution des coûts constatés ou à celle de la demande. Les contrats avec les collectivités publiques constituent une part importante du chiffre d'affaires du Groupe. Or, dans de nombreux pays, dont la France, les contrats conclus par des collectivités publiques leur confèrent le droit de les modifier ou de les résilier dans certaines circonstances, unilatéralement mais avec une indemnisation du cocontractant. La Société et/ou ses filiales pourraient cependant, dans certains cas malgré leurs efforts, ne pas être en mesure d'obtenir une indemnisation en cas de résiliation ou de modification unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.	• La remise en cause de l'équilibre économique de contrats **Risques corrélés** • Pas de risques corrélés

Gestion du risque

Le modèle d'affaires de Veolia s'appuie sur une diversité de modèles contractuels, et notamment de durées variées, lui permettant de limiter les potentiels effets négatifs associés aux contrats de longue durée. Le Groupe est diligent dans la prévention contractuelle de ces risques.

La direction juridique du Groupe veille à la bonne gestion des risques juridiques en liaison avec les opérationnels et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. La spécificité des activités du Groupe (gestion de services de proximité, variété des implantations, interlocuteurs et des contractants) a conduit à élaborer des règles de vigilance destinées à guider les collaborateurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des documents juridiques, et à veiller à leur respect.

En cas d'évolutions pouvant impacter la rentabilité prévue, des mécanismes contractuels peuvent s'appliquer afin de rétablir l'équilibre financier initialement voulu. Ils peuvent être d'application plus ou moins automatique en cas de survenance d'événements identifiés dans le contrat (clause d'indexation du prix par exemple), ou renvoyer à une procédure de révision ou d'adaptation du contrat qui nécessite l'accord des parties ou d'un tiers.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA

3.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 106
- 3.1.1 Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs 106
- 3.1.2 Renouvellement et nominations proposés à l'assemblée générale du 15 juin 2022 118
- 3.1.3 Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations 118

3.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 119
- 3.2.1 Fonctionnement du conseil d'administration 119
- 3.2.2 Fonctionnement des comités du conseil d'administration 130

3.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF 137
- 3.3.1 Mode d'exercice de la direction générale 137
- 3.3.2 Limitation des pouvoirs du président-directeur général 138
- 3.3.3 Comité exécutif 138

3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 139
- 3.4.1 Rémunération des dirigeants et des administrateurs 139
- 3.4.2 Retraites et autres avantages 159
- 3.4.3 Plans d'intéressement long terme 163
- 3.4.4 Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L. 225-37 et L. 22-10-34 du Code de commerce 174

3.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL 188
- 3.5.1 Participation des administrateurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement 188
- 3.5.2 Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement 189

3.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 191

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

3.1 Composition du conseil d'administration

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

3.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2021

12
Administrateurs

80 %
Administrateurs indépendants [1]

2
Administrateurs représentant les salariés

62
Âge moyen des administrateurs

2
Administrateurs de nationalité étrangère

50 %
de femmes administrateurs [2]

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration qui lui-même reçoit les propositions du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité social et économique de la Société qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

L'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités figure respectivement à la section 3.2.1.2 *infra* et à la section 3.2.2 *infra*.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce.

3.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2021

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE [1]	Indé-pen-dance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité au CA	Comités: Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, Innovation et Développement durable
Antoine Frérot président-directeur général	63	M	Française	79 694	0		07/05/2010 AG 2022	11	100 %				
Louis Schweitzer vice-président	79	M	Française	37 064	0		30/04/2003 AG 2023	18	100 %		●	●	
Maryse Aulagnon administratrice référente	72	F	Française	12 308 [2]	0	✦	16/05/2012 AG 2023	9	100 %		●	●	
Caisse des dépôts et consignations [3], représentée par Olivier Mareuse	58	M	Française	42 278 706 [4]	3	✦	15/03/2012 AG 2025	9	58,33 % [5]	●			
Pierre-André de Chalendar	63	M	Française	894	2	✦	22/04/2021 AG 2025	1	100 %		●		
Isabelle Courville	59	F	Canadienne	1 000	2	✦	21/04/2016 AG 2024	5	100 %	●	●		●
Clara Gaymard	62	F	Française	750	3	✦	22/04/2015 AG 2023	6	91,67 %				●
Marion Guillou	67	F	Française	1 170	1	✦	12/12/2012 AG 2025	9	100 %			●	●
Franck Le Roux [6] ✪	57	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2022	3	100 %	●		●	
Pavel Páša [6] ✪	57	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2022	7	100 %				●
Nathalie Rachou	64	F	Française	3 656	2	✦	16/05/2012 AG 2024	9	100 %	●			
Guillaume Texier	48	M	Française	894	1	✦	21/04/2016 AG 2024	5	91,67 %	●			●
Nombre de réunions 2021									12	5	3	4	3
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2021									95,13 % [7]	100 %	100 %	100 %	100 %

● *Président/Présidente* ● *Membre* ✪ *Administrateur représentant les salariés.*
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.
(1) VE : Veolia Environnement.
(2) Dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.
(3) Le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit en date du 30 janvier 2022.
(4) Dont 11 206 131 et 77 200 actions détenues respectivement via CNP Assurances et LBP Prévoyance sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de la Caisse des dépôts et consignations en date du 25 janvier 2022.
(5) Ce taux individuel d'assiduité résulte de la décision temporaire de la Caisse des dépôts et consignations, à compter du 4 mai 2021, de se déporter des délibérations et décisions que sont conduits à prendre le conseil et ses comités pendant la durée du projet de rapprochement avec Suez. En dehors des réunions auxquelles la Caisse des dépôts et consignations n'a pas assisté, le taux individuel d'assiduité est de 100 %.
(6) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 3, section 3.2.1.1 infra).
(7) La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée 9 fois par les administrateurs en 2021.

3.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats exercés par les administrateurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2021 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT

Président-directeur général et administrateur de Veolia Environnement*

63 ans
Français

Première nomination :
7 mai 2010

Renouvellement :
19 avril 2018

Échéance du mandat :
AG 2022

Nombre d'actions détenues :
79 694

Compétences :

Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), **Antoine Frérot** est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.
Après avoir commencé sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit National. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie Générale des Eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général, et en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
En France : • co-gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux[VE] ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille[VE] ; • président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement[VE] ; • représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement[VE] ; • administrateur de la société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; • président de l'Association Anvie ; • président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • président de l'Institut de l'entreprise ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX).	**En France :** • administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ; • administrateur de Transdev Group jusqu'au 9 janvier 2019 ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
[VE] : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *R&D* *Banque Finance* *RSE*

LOUIS SCHWEITZER

Administrateur de Veolia Environnement* ; vice-président du conseil ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations

79 ans
Français

Première nomination :
30 avril 2003

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
37 064

Compétences :

Louis Schweitzer est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur des finances, il a été, de 1981 à 1986, directeur du cabinet de Laurent Fabius (successivement ministre délégué chargé du budget, ministre de l'industrie et de la recherche et Premier ministre). Il rejoint Renault en 1986, devenant directeur à la direction générale, puis occupe successivement les postes de directeur de la planification et du contrôle de gestion, de directeur financier et du plan, et de directeur général adjoint. Après avoir été nommé directeur général de Renault en décembre 1990, il devient président-directeur général en mai 1992 jusqu'en mai 2005 où il est nommé président du conseil d'administration de Renault. Il n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur de Renault à l'assemblée générale annuelle réunie le 6 mai 2009. Après avoir été nommé vice-président du conseil d'administration de Veolia Environnement*, le 27 novembre 2009, il devient, à compter du 16 mai 2012, administrateur référent de la Société jusqu'au 30 novembre 2017 et depuis le 14 mai 2013 à nouveau vice-président. Il a été commissaire général à l'investissement du 23 avril 2014 au 8 janvier 2018. Par ailleurs, il est représentant spécial du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères pour le Japon depuis 2013.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président de la Fondation Droit Animal Éthique et Sciences.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- président du conseil de surveillance de Tallano Technologie SAS ;
- président de la fondation des Écoles d'art américaines de Fontainebleau ;
- président de la fondation Adrienne et Pierre Sommer ;
- président du conseil d'administration de la maison de la culture MC 93 ;
- vice-président de la société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président par intérim du conseil de la fondation nationale des sciences politiques.
- Président d'initiative France ;
- président du conseil d'administration du Festival d'Avignon ;
- commissaire général à l'investissement ;
- administrateur référent de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- président du comité des rémunérations de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- membre du conseil du Musée du Quai Branly ;
- président du Conseil des affaires étrangères ;
- membre du conseil d'administration de BPI France.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance* *RSE*

MARYSE AULAGNON

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations

72 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
12 308**

Compétences :

Maryse Aulagnon était présidente fondatrice du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise ; elle anime aujourd'hui MAB-Finances (Finestate), société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier résidentiel géré *(coliving)*. Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directrice des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directrice générale dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine en 1990. Elle a été administratrice d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) de juillet 2010 à mai 2021 et elle est présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF) depuis avril 2019. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Fondation Palladio, membre fondateur du Cercle 30, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences Po, Le Siècle…).

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- présidente-directrice générale de MAB-Finances (Finestate).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :
- présidente de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) ;
- administratrice du Théâtre National de l'Opéra Comique ;
- membre du conseil exécutif du MEDEF.

À l'étranger :
- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB-Finances (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :
- administratrice d'Air-France KLM* ;
- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne) ;
- présidente-directrice générale d'Affine RE* ;
- représentante d'Affine RE* et de MAB-Finances (Finestate) au sein des organes sociaux des différentes entités du groupe Affine.

À l'étranger :
- représentante d'Affine RE, présidente de Banimmo*, groupe Affine (Belgique).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
*** : dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance*

CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS (1)

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit

Première nomination :
15 mars 2012

Renouvellement :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
42 278 706**

La Caisse des dépôts et consignations, créée en 1816, est un établissement public accomplissant des missions d'intérêt général ; à ce titre, c'est un investisseur de long terme contribuant au développement des entreprises.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : En France : • administrateur de CNP Assurances* ; • administrateur de Compagnie des Alpes* ; • administrateur d'Egis SA ; • administrateur de Bpifrance ; • administrateur d'Icade* ; • administrateur de la Poste ; • membre du conseil de surveillance de SNI ; • administrateur de Transdev Group.	En France : • administrateur d'Oseo SA.

OLIVIER MAREUSE

Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*

58 ans
Français

Compétences :

Olivier Mareuse est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1984 et de l'École nationale d'administration en 1988. Il intègre CNP Assurances en 1988 en tant que directeur adjoint du département établissements financiers. En 1989, il devient directeur technique et financier de la direction des assurances collectives puis est chargé de mission auprès du directeur général de CNP Assurances entre 1991 et 1994. Œuvrant de 1993 à 1998 comme directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, il est chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances avant d'être nommé directeur des investissements, poste qu'il occupe jusqu'en 2010. En 2010, il devient directeur des finances du groupe Caisse des dépôts. Depuis 2016, il est directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. Il est également, depuis 2018, directeur des gestions d'actifs du groupe Caisse des dépôts. Il est membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts. Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : En France : • membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts ; • administrateur de GRT Gaz ; • administrateur et membre du comité d'audit de La Poste ; • administrateur et membre du comité d'audit et des risques d'Icade* ; • administrateur et président du comité des nominations et des rémunérations de la Société forestière de la CDC ; • administrateur de CDC Investissement Immobilier ; • administrateur et vice-président de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels (AF2i) ; • représentant permanent de la CDC à la présidence et au comité stratégique d'ISALT ; • président du conseil d'administration et du comité des nominations et des rémunérations de CDC Croissance.	En France : • administrateur et membre du comité d'audit de CNP Assurance* ; • administrateur d'AEW Europe ; • administrateur de CDC Infrastructure ; • représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ; • administrateur de CDC International Capital .

(1) Le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit en date du 30 janvier 2022.
AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
*** : dont 11 206 131 et 77 200 actions détenues respectivement indirectement via CNP Assurances et LBP Prévoyance sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de la Caisse des dépôts et consignations en date du 25 janvier 2022.*
VE : société du Groupe.

Affaires publiques *Industrie* *Banque Finance*

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Administrateur indépendant de Veolia Environnement ; membre du comité des nominations

63 ans
Français

Première nomination :
22 avril 2021

Echéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
894

Compétences :

Pierre-André de Chalendar, diplômé de l'ESSEC et ancien élève de l'École nationale d'administration, ancien Inspecteur des Finances, a été adjoint du directeur général chargé de l'Énergie et des Matières Premières au Ministère de l'Industrie.
Il entre en 1989 à la Compagnie de Saint-Gobain comme Directeur du Plan. Il occupe ensuite les postes de vice-président des Abrasifs Europe entre 1992 et 1996, président de la branche Abrasifs de 1996 à 2000, il a été nommé en 2003 directeur général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment.
Nommé directeur général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005, puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2007 et président-directeur général en juin 2010. À compter du 1er juillet 2021, il en devient président non-exécutif.
Pierre-André de Chalendar est par ailleurs administrateur de BNP Paribas et vice-président de l'association Entreprises pour l'Environnement qu'il présida de 2012 à 2015.
Depuis juillet 2017, il est co-président de La Fabrique de l'Industrie et président du conseil de surveillance de l'ESSEC depuis février 2019.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • président de la Compagnie de Saint-Gobain*. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **En France :** • administrateur de BNP Paribas* ; • co-président de La Fabrique de l'industrie ; • président du conseil de surveillance de l'ESSEC ; • vice-président d'Entreprises pour l'Environnement.	**En France :** • directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *R&D* *Banque Finance* *RSE*

ISABELLE COURVILLE

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des nominations

59 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
1 000

Compétences :

Isabelle Courville est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré 20 ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef de la direction de Bell Nordiq. De 2006 à 2013, elle rejoint Hydro-Québec, où elle exerce dans un premier temps la fonction de présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie puis dans un second temps celle de présidente d'Hydro-Québec Distribution. Elle a été présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada de 2013 jusqu'au 9 avril 2019 puis a été nommée présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway*. Elle siège également au conseil d'administration de SNC Lavalin* et est membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway* (Canada). **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **À l'étranger :** • membre du comité d'audit, du comité de la gouvernance, du comité des rémunérations et du comité des risques de Canadian Pacific Railway* (Canada) ; • administratrice, présidente du comité des ressources humaines et membre du comité de gouvernance et d'éthique de SNC Lavalin* (Canada).	**En France :** • administratrice de Gecina*. **À l'étranger :** • présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance* *RSE*

CLARA GAYMARD

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

62 ans
Française

Première nomination :
22 avril 2015

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

Clara Gaymard est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA), elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient ensuite adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne (sous-direction d'Europe Nord-Sud) à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en juin 1995 par Colette Codaccioni, ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'appui aux PME et de l'action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, l'entreprise General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Toujours présidente et *Chief Executive Officer* de GE France, Clara Gaymard est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics (GE International for Government Sales and Strategy), puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes, sous la présidence de Jeffrey R. Immelt. Depuis 2013, elle a participé à l'acquisition de l'activité énergie d'Alstom et a joué un rôle majeur dans sa finalisation. Le 1er février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que cofondatrice associée avec Gonzague de Blignières.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- cofondatrice de RAISE.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :
- administratrice et membre du comité de gouvernance de Danone* ;
- administratrice et membre du comité d'audit de la performance de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton* ;
- administratrice, membre du comité d'audit et du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat de Bouygues* ;
- administratrice de Sages.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

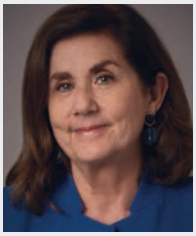
En France :
- membre du comité des rémunérations de Veolia Environnement* ;
- vice-présidente du conseil d'administration de la Fondation du Collège de France.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance* *RSE* *Digital*

MARION GUILLOU

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable



67 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
1 170

Compétences :

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteur en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'académie des technologies. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015) et l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium (2015-2020). Enfin, elle a été conseillère d'État en service extraordinaire de juin 2017 à 2020.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- administratrice indépendante.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :
- administratrice, membre du comité de Gouvernance, d'Éthique, des Nominations et de la RSE et du comité des rémunérations de BNP Paribas* ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- vice-présidente du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le Climat ;
- présidente du Fonds de dotation pour la préservation de la biodiversité des espèces cultivées et de leurs apparentées sauvages.

À l'étranger :
- présidente du comité stratégique de l'ASPAC ;
- membre du *Board of trustees* et présidente du comité stratégique de *l'Alliance* (fusion de Bioversity et du CIAT) ;
- membre du *Board* de Bioversity ;
- membre du *Board* du CIAT.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :
- membre du conseil de l'ordre national de la Légion d'honneur ;
- conseillère d'État en service extraordinaire ;
- administratrice d'Imerys* ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience ;
- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium ;
- membre du conseil d'administration de l'IHEST.

À l'étranger :
- membre de l'*Independent Steering Committee* du programme CCAFS.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *R&D* *RSE*

FRANCK LE ROUX

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; chargé de mission protection sociale ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations

57 ans
Français

Première nomination :
15 octobre 2018

Échéance du mandat :
15 octobre 2022

Nombre d'actions détenues [1] :
N/A

Compétences :

Franck Le Roux a rejoint la Compagnie Générale des Eaux[VE] le 31 août 1983 dans le cadre du contrat du syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) en qualité de technicien de réseau d'eau potable. Il a été reçu à l'examen d'inspecteur en juin 1986. Entré à la Confédération générale du travail (CGT) en 1984, il a obtenu son premier mandat de Délégué du personnel en 1985. Élu à la Commission exécutive de la Fédération CGT des services publics et animateur du collectif eau fédéral, il a été négociateur de la convention collective de l'eau et l'assainissement entre 1997 et 2009. Il est délégué syndical central de la Compagnie Générale des Eaux puis de l'UES Veolia Eau depuis 1999. Il est aussi représentant syndical CGT du Groupe Veolia depuis sa création (Vivendi Environnement) et a négocié le premier accord avec le Groupe en 2002.
Il occupe à présent la fonction de chargé de mission protection sociale auprès de la direction des ressources humaines de la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux[VE].

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandatsé	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : • Néant	• Néant

** : société cotée. [VE] : société du Groupe. N/A : non applicable.*

Expérience des métiers Veolia *RSE*

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Franck Le Roux est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2018, Plus 2019, Plus 2020 et Plus 2021 du FCPE Sequoia Plus).

PAVEL PÁŠA

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

57 ans
Tchèque

Première nomination :
15 octobre 2014

Renouvellement :
15 octobre 2018

Échéance du mandat :
15 octobre 2022

Nombre d'actions détenues [1] :
N/A

Compétences :

Pavel Pâša est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Veolia Česka Republika a.s.[VE], spécialisée dans l'assainissement de l'eau.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : • Néant	• Néant

** : société cotée. [VE] : société du Groupe. N/A : non applicable.*

Expérience des métiers Veolia *RSE*

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Pavel Pâša est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2018, Plus 2019, Plus 2020 et Plus 2021 du FCPE Sequoia Plus).

NATHALIE RACHOU

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité des comptes et de l'audit

64 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
3 656

Compétences :

Nathalie Rachou est diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire général de la banque Indosuez, puis de 1996 à 1999, responsable de la ligne produit change/options de change et ventes. En novembre 1999, elle crée Topiary Finance, société de gestion de portefeuille au Royaume-Uni, qu'elle dirige jusqu'en 2015. Elle a occupé par ailleurs, jusqu'en 2020, les mandats d'administratrice de Société Générale depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité de nomination), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit et membre du comité de nomination et rémunération) depuis 2012 et de *Senior Advisor* de Rouvier Associés depuis 2015. Elle est à ce jour *Non Executive Director* d'UBS Group AG*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- membre du conseil d'administration et du comité des risques d'UBS Group AG*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :
- membre du conseil de surveillance, présidente du comité des rémunérations et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise d'Euronext N.V.* (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :
- *Senior Advisor* de Rouvier Associés ;
- administratrice, présidente du comité des risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale* ;
- administratrice, présidente du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies* ;
- conseillère du commerce extérieur.

À l'étranger :
- administratrice, membre du comité d'audit, et membre du comité de nomination de Laird Plc* (Royaume-Uni) ;
- *trustee* du Dispensaire Français (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée. VE : société du Groupe.*

Expérience internationale *Affaires publiques* *Banque Finance*

GUILLAUME TEXIER

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

48 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
894

Compétences :

Guillaume Texier est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines. Il a commencé sa carrière dans l'administration où il a été notamment conseiller technique aux cabinets des ministres chargés de l'Écologie et de l'Industrie. Il a rejoint le groupe Saint-Gobain en 2005 où il a été successivement directeur du plan à Paris, directeur général du gypse au Canada, directeur des matériaux de toiture aux États-Unis et directeur de l'activité matériaux céramiques au plan mondial. De 2016 à 2018, il a été directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*. Du 1er janvier 2019 à septembre 2021, il a été directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*. Depuis le 1er septembre 2021, il est directeur général de Rexel*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- directeur général et administrateur de Rexel*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :
- président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :
- directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain* ;
- directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée. VE : société du Groupe.*

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance*

3.1.2 RENOUVELLEMENT ET NOMINATIONS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 15 JUIN 2022

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 10 janvier 2022, a décidé, dans le cadre de la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général à compter du 1er juillet 2022, de proposer à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot et la nomination de Mme Estelle Brachlianoff en qualité d'administratrice pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2026 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2025.

Par ailleurs, lors de sa séance du 5 avril 2022, sur recommandation de ses comités des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a également décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, la nomination de Mme Agata Mazurek-Bąk en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, et de M. Romain Ascione en qualité de remplaçant pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

3.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement, (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités (y compris des organismes professionnels), et (iv) aucun administrateur n'a été interdit sur décision d'un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une entreprise.

À la connaissance de la Société, aucun membre du conseil d'administration n'est en situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel vis-à-vis de Veolia Environnement hormis la Caisse des dépôts et consignations [1], représentée par M. Olivier Mareuse dont la situation dans le cadre du projet de rapprochement avec Suez, l'a conduite à décider temporairement, à compter du 4 mai 2021, de se déporter des délibérations et décisions qu'ont été conduits à prendre le conseil et ses comités pendant la durée de ce projet de rapprochement. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service ni aucune relation financière et/ou d'affaires prévoyant l'octroi d'avantages n'existent entre un administrateur ou le directeur général et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que :

- la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie du bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (MIP), d'une partie des actions acquises au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018 et d'une partie des actions qui seraient acquises au titre des plans d'actions de performance des 30 avril 2019, 5 mai 2020 et 4 mai 2021 (*cf.* section 3.4.1.1 *infra*).

(1) Le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit en date du 30 janvier 2022.

3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

3.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (http://www.afep.com/publications/code-AFEP-MEDEF/) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2021.

3.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2021

L'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 a notamment renouvelé les mandats d'administrateur de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, ainsi que de Mme Marion Guillou et nommé M. Pierre-André de Chalendar pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Dates	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
AG du 22 avril 2021	Paolo Scaroni	Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse Marion Guillou	Pierre-André de Chalendar
28 mai 2021	Jacques Aschenbroich		

Évolutions prévues en 2022 (1)

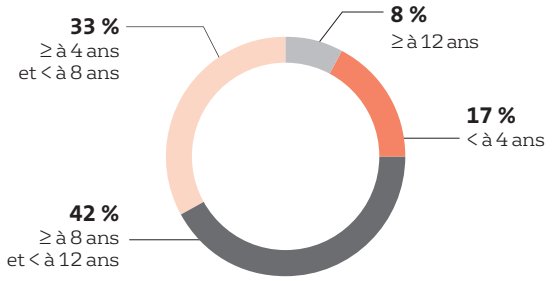
Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 10 janvier 2022, a pris acte que le mandat de M. Antoine Frérot vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 15 juin 2022. Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot et la nomination de Mme Estelle Brachlianoff en qualité d'administratrice pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2026 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Par ailleurs, le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit en date du 30 janvier 2022.

Enfin, lors de sa séance du 5 avril 2022, sur recommandation de ses comités des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a également décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, la nomination de Mme Agata Mazurek-Bąk en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, et de M. Romain Ascione en qualité de remplaçant pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

À l'issue de cette démission et de ces propositions de renouvellement et de nominations, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022, le conseil d'administration serait composé de 13 membres, dont 2 administrateurs représentant les salariés, 1 administratrice représentant les salariés actionnaires et 6 femmes (soit 60 % (2) (3)).

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2021



(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.

(2) Conformément aux articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de commerce et hors (i) administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce et (ii) administratrice représentant les salariés actionnaires en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.

(3) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

Politique de diversité – Critères de sélection des administrateurs

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (*stakeholders*). À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil compte deux administrateurs de nationalité étrangère (Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux d'environ 18 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur indépendant, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance du Groupe ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R & D et digital ;
- une disponibilité suffisante.

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Affaires publiques	Industrie	R & D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●	●		●	●	●	
Louis Schweitzer		●	●	●		●	●	
Maryse Aulagnon	●	●	●	●		●		
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse (1)			●	●		●		
Pierre-André de Chalendar	●	●	●	●	●	●	●	
Isabelle Courville	●	●	●	●		●	●	
Clara Gaymard		●	●	●		●	●	●
Marion Guillou		●	●		●		●	
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	●						●	
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	●						●	
Nathalie Rachou		●	●			●		
Guillaume Texier	●	●	●	●		●		
TAUX PAR COMPÉTENCE	58 %	75 %	83 %	58 %	25 %	75 %	67 %	8 %

(1) Le conseil d'administration du 16 mars 2022 a pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignation, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit à compter du 30 janvier 2022.

Formation et intégration des administrateurs

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

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un Certificat d'administrateur de société. Cette formation a été reconduite en 2019 à l'attention de M. Franck Le Roux.

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

Ces visites annuelles, qui ont été interrompues durant la période de crise sanitaire, contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et de leurs multiples enjeux, dans différentes géographies.

La Société consacre également régulièrement un point de l'ordre du jour des séances de son conseil d'administration à la présentation détaillée d'un de ses métiers et de ses enjeux. Également interrompues pendant la crise sanitaire, ces présentations ont repris en 2021 avec des interventions sur l'efficacité énergétique des bâtiments ainsi que sur le recyclage et valorisation des déchets.

3.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

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

Critère 1	**Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	**Mandats croisés** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4	**Lien familial** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	**Commissaire aux comptes** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	**Durée de mandat supérieure à 12 ans** Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.
Critère 7	**Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif** Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	**Statut de l'actionnaire important** Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du Document d'enregistrement universel, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 5 avril 2022, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Il applique strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au sein du conseil d'administration.

En procédant à une analyse quantitative et qualitative du critère 3 lié aux relations d'affaires significatives, le conseil a conclu à l'absence de relations d'affaires et a qualifié d'indépendants les 7 administrateurs suivants (sur un total de 9 hormis les 2 administrateurs représentant les salariés) : Maryse Aulagnon, Pierre-André de Chalendar, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Nathalie Rachou et Guillaume Texier.

Par conséquent, à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil d'administration de la Société compte donc **7 administrateurs indépendants sur 9** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **77,7 %**, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [1].

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

	Critère n° 1 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Critère n° 2 Mandats croisés	Critère n° 3 Relations d'affaires significatives	Critère n° 4 Lien familial	Critère n° 5 Commissaire aux comptes	Critère n° 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère n° 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère n° 8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	Non indépendant
Louis Schweitzer	✦	✦	✦	✦	✦		N/A	N/A	Non indépendant
Maryse Aulagnon	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Pierre-André de Chalendar	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Isabelle Courville	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Clara Gaymard	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Marion Guillou	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nathalie Rachou	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**
Guillaume Texier	✦	✦	✦	✦	✦	✦	N/A	N/A	**Indépendant**

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

À l'issue de l'assemblée générale :

(i) sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot et des nominations de Mme Estelle Brachlianoff [2] en qualité d'administratrice et de Mme Agata Mazurek-Bąk en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires proposés à l'assemblée générale du 15 juin 2022 ; et

(ii) compte tenu de la démission de la Caisse des dépôts et consignation, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit à compter du 30 janvier 2022 ;

le conseil d'administration serait composé de 7 administrateurs indépendants sur un total de 10 administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), soit un taux de 70 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [1].

(1) En application de l'article 9.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

(2) Mme Estelle Brachlianoff, qui exercera les fonctions de directrice générale à compter du 1er juillet 2022, a été qualifiée de personnalité non indépendante par le conseil d'administration du 5 avril 2022.

3.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives du président-directeur général à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (*cf.* section 3.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2021, le conseil d'administration s'est réuni douze fois, dont six réunions ont été consacrées au projet de rapprochement avec Suez. Les séances du conseil ont duré en moyenne environ deux heures et demie. Par ailleurs, les membres du conseil ont participé, les 9 et 10 décembre derniers, à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué auprès de chacun des administrateurs, ce séminaire a été essentiellement consacré à la phase opérationnelle à venir de l'opération de rapprochement avec Suez visant à construire le champion mondial de la transformation écologique. Ont été examinées successivement les implications stratégiques, les implications organisationnelles et culturelles, les implications managériales et de gouvernance et, enfin, les implications financières. Cet examen a permis notamment d'en mesurer l'impact :

- sur les objectifs que le Groupe s'était fixé lors de l'élaboration du programme stratégique *Impact 2023* en termes de répartition de l'activité par types de clientèle et par géographies ;
- sur la capacité de différenciation par rapport aux concurrents ;
- sur la capacité du Groupe à innover pour répondre aux enjeux de transformation écologique.

Le taux moyen d'assiduité au conseil d'administration a été en 2021 supérieur à **94 %**. Compte tenu de la crise sanitaire, le conseil d'administration a conduit ses travaux en utilisant majoritairement les moyens de télétransmission, soit neuf fois contre quatorze fois en 2020.

Le taux individuel d'assiduité est mentionné à la section 3.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2021)	Taux d'assiduité
1er février	100 %
7 février	92,3 %
24 février	100 %
9 mars	100 %
11 avril	100 %
22 avril	92,3 %
4 mai	92,3 %
14 mai	92,3 %
29 juin	91,7 %
28 juillet	83,3 %
14 septembre	100 %
3 novembre	91,7 %

Travaux du conseil d'administration en 2021

Au cours de l'exercice 2021, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

Crise sanitaire	• impact sur l'activité, la continuité des services (poursuite des plans de continuité d'activité, plan *Recover and Adapt*) et la liquidité du Groupe (situation de la trésorerie, état des marchés de financement court et moyen terme) ; • protection des collaborateurs (campagne de vaccination, etc.) ; • organisation et modalités de participation à l'assemblée générale mixte à huis clos.
Projet de rapprochement avec Suez	• augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, de 2,5 milliards d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez dont le règlement livraison est intervenu le 8 octobre 2021 ; • poursuite des travaux de la commission *ad hoc* d'administrateurs indépendants dédiée au suivi du projet de rapprochement avec Suez ; • membres de cette commission en 2021 : Maryse Aulagnon, Nathalie Rachou, Jacques Aschenbroich jusqu'au 28 mai 2021, Louis Schweitzer à compter du 31 mai 2021 et Guillaume Texier ; • 15 réunions de cette commission en 2021 en sus des réunions du conseil dédiées à ce sujet ; • compte rendu régulier de cette commission au conseil de ses travaux sur ce projet et émission de ses recommandations.
Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	• revue des comptes annuels 2020 et du premier semestre 2021 ; • information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2021 ; • projets de communications financières correspondants incluant le programme stratégique *Impact 2023* ; • renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ; • politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ; • politique de financement du Groupe ; • autoévaluation du contrôle interne ainsi que la revue du contrôle interne ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit portant notamment sur la revue fiscale, le reporting juridique, les programmes d'assurance du Groupe, le reporting fraude et l'examen de la cybersécurité de la Société comprenant notamment la cartographie des risques cyber (*cf.* section 3.2.2.1 *infra*) ; • examen du processus de renouvellement des commissaires aux comptes.
Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE	• revue du budget 2021 et du plan long terme ; • revue de plusieurs activités du Groupe dont notamment l'activité de Recyclage & Valorisation des Déchets (RVD) en France ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe au regard du compte rendu du comité des comptes et de l'audit ; • revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ; • revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ; • réflexion sur le positionnement de Veolia sur l'efficacité énergétique des bâtiments au Moyen-Orient et en Espagne ; • revue de la politique ressources humaines du Groupe dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents, la politique de diversité et de mixité au sein des instances dirigeantes, les relations avec les salariés, ainsi que la politique de prévention santé-sécurité ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (*cf.* section 3.2.2.4 *infra*) ; • revue des projets d'investissement et de désinvestissement du Groupe.
Gouvernement d'entreprise	• approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2020 et 2021 sur proposition du comité des rémunérations ; • examen d'un plan d'actionnariat salarié et d'un plan d'attribution d'actions de performance ; • examen des ajustements apportés aux plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 liés à la crise sanitaire ; • revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; • bilan des actions mises en place en matière de conformité et d'éthique ; • évaluation de l'indépendance des administrateurs ; • répartition de la rémunération allouée aux administrateurs ; • évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; • revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; • examen des modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ; • examen et propositions relatives aux indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (*cf.* section 3.2.2.2 *infra*) et des rémunérations (*cf.* section 3.2.2.3 *infra*) ; • revue de la conformité au devoir de vigilance et du plan de vigilance relatif à la prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.
Divers	• examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels et des opérations avec les parties liées et mise en place d'une procédure sur les conventions dites courantes en application de la loi PACTE ; • suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des *roadshows* post-publication des comptes.

En 2021, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action proposés par la direction générale. Le conseil, au travers notamment des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, de ses engagements hors bilan ainsi que de l'évolution des litiges significatifs. La directrice générale adjointe en charge des opérations, le directeur général adjoint en charge des finances et le secrétaire général ont participé aux réunions du conseil en 2021. Les administrateurs reçoivent, sur une base mensuelle, un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

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

Depuis 2014, une plateforme digitale est mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible *via* une application sur tablette, remise par la Société à tous les membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

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

Une fois par an, le conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et à l'organisation d'un débat sur son fonctionnement afin :

- d'en améliorer l'efficacité ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil ; et
- de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

En outre, le règlement intérieur du conseil prévoit qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la dir ection du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale [1].

Chaque année, le président du comité des nominations rend compte des résultats de **l'évaluation formalisée** du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe indépendant, au moyen d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels.

(1) En application de l'article 10,3 du code AFEP-MEDEF, « une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ».

Conclusions principales des évaluations exposées lors des conseils de 2020 à 2022

De manière générale, il est jugé chaque année que les conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles.

Date du conseil	Points positifs	Points d'amélioration souhaités par les administrateurs
10 mars 2020	• bonne organisation des travaux du conseil ; • bonne qualité des présentations produites par la direction générale ; • utilité des *executive sessions* ; • bonne qualité des échanges permettant la maîtrise des éléments clés de la stratégie ; • bonne cohésion et fort engagement des membres du conseil ; • qualité des discussions et suivi de la raison d'être du Groupe ; • meilleure dynamique du travail collectif du conseil suite à la réduction de sa taille ; • la présence d'administrateurs étant ou ayant été dirigeants d'entreprises de taille mondiale.	• consacrer davantage de temps aux sujets de politique des ressources humaines, de gestion des risques du Groupe et notamment en matière de cybersécurité ; • approfondir les nouvelles tendances pouvant affecter les métiers du Groupe et les évolutions en matière de concurrence.
9 mars 2021	• forte adhésion au projet d'entreprise et à la raison d'être du Groupe ; • bonne dynamique et bonne cohésion au sein du conseil malgré la distanciation causée par la crise sanitaire ; • forte implication dans le suivi de l'entreprise ; • qualité de la composition du conseil grâce à la diversité de ses membres et de leurs expériences ; • qualité des échanges entre les administrateurs et avec la direction générale ; • qualité des discussions et des débats aboutissant à des options claires ; • qualité de la transparence dans les échanges entre les membres du conseil.	• améliorer la diversité du conseil en sus de la parité hommes/femmes ; • accroître le nombre de personnes de nationalité étrangère au sein du conseil ; • consacrer davantage de temps aux attentes et perceptions exprimées par les parties prenantes externes.
5 avril 2022	• adaptation très satisfaisante du mode de fonctionnement du conseil aux conséquences de la crise sanitaire ; • bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil notamment dans le cadre du rapprochement avec Suez ; • composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; • composition globalement satisfaisante des comités du conseil ; • qualité des présentations faites par le président-directeur général au conseil et notamment celles communiquées lors du séminaire stratégique ; • bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; • qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs ; • qualité du processus mis en œuvre pour la succession du président-directeur général.	• améliorer l'internationalisation de la composition du conseil ; • accroître le nombre d'administrateurs ayant une expérience notamment en matière internationale, de pratique de la fonction de dirigeant d'entreprise de taille mondiale et de développement durable ; • renforcer le comité des comptes et de l'audit d'un nouveau membre ; • consacrer davantage de temps aux enjeux climatiques, à la transition énergétique et à l'innovation.

Rôle du censeur

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un (ou une) candidat(e) administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville, qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil ne compte aucun censeur.

Suivant la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé de nommer M. Enric Amiguet y Rovira, ancien administrateur représentant les salariés au conseil d'administration de Suez, en qualité de censeur, dès l'obtention des autorisations juridiques nécessaires. Ce mandat est accordé pour une durée de 3 ans et demi.

3.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;
- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux périodiques d'évaluation du conseil.

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

À la suite de l'ajustement du règlement intérieur décidé par le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, le président du conseil, outre ses attributions actuelles :

- présidera les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence du directeur général (*executive sessions*) et les débats ayant pour objet l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel du directeur général ;
- pourra assister à ou être membre de tout comité du conseil d'administration, et ce, à compter du 1er juillet 2022.

3.2.1.6 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil a désigné M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, pour assumer cette fonction de vice-président, avec effet à compter du 27 novembre 2009.

Sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de le désigner, à compter de l'assemblée générale annuelle du 16 mai 2012, en qualité d'administrateur référent, chargé d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil. Lors de la réunion du 14 mai 2013 et après approbation par l'assemblée générale du même jour de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans, le conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012. Depuis cette date, M. Louis Schweitzer combinait les fonctions de vice-président et d'administrateur référent.

À compter du 1er décembre 2017, afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le **conseil d'administration**, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, et sur recommandation du comité des nominations, **a désigné, à compter du 1er décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administratrice indépendante, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur** qui a été renouvelé par les assemblées générales du 22 avril 2015 et du 18 avril 2019.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administratrice, qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, et celle de sa qualification d'administratrice indépendante telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

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

Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président.

En 2021, à l'issue de presque toutes les réunions du conseil, le vice-président a présidé sept *executive sessions* tenues en présence du président-directeur général et six sans la présence du président-directeur général (sur un total de douze réunions du conseil en 2021).

Outre deux *executive sessions* consacrées notamment à la gouvernance de la Société et aux perspectives d'évolution de la composition du conseil, ces *executive sessions* permettent notamment aux administrateurs de faire part de leurs commentaires et souhaits ainsi que des améliorations qui pourraient être apportées dans le fonctionnement du conseil. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, les administrateurs considèrent ces *executive sessions* comme indispensables au bon fonctionnement du conseil d'administration.

À la suite de l'ajustement du règlement intérieur décidé par le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, le vice-président du conseil, qui présidait jusqu'alors toutes les *executive sessions*, présidera, à compter du 1er juillet 2022, une fois par an, l'*executive session* réunissant les membres du conseil hors la présence du président et du directeur général au cours de laquelle sera évalué le fonctionnement du mode de gouvernance dissociée.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission :

- d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le conseil peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance ;
- de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le président du conseil au regard de l'intérêt social que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants ;
- de prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ;
- faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil ;
- d'assister le comité des nominations dans les travaux d'évaluation de la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

En 2021, l'administratrice référente a instruit le sujet du risque de conflit d'intérêt lié à la participation de la Caisse des Dépôts au Consortium formé pour la reprise du Nouveau Suez, après l'accord trouvé avec le conseil d'administration de Suez, le 12 avril 2021. La Caisse des Dépôts s'est déportée des délibérations et décisions qu'a prises le conseil d'administration et ses comités pendant la durée du projet de rapprochement avec Suez. Elle n'a plus assisté aux réunions du conseil d'administration et de ses comités ni reçu les dossiers qui y étaient présentés.

Au titre de ses relations avec les actionnaires significatifs, elle a également géré les conséquences de la diffusion tardive du rapport d'une agence de conseil en vote, non soumis préalablement à la relecture de Veolia, contenant des recommandations négatives fondées sur des informations inexactes ou dont la présentation était à tout le moins biaisée. Le courrier rectificatif qu'elle a, en urgence, adressé aux cent premiers actionnaires a permis de rétablir partiellement une meilleure information du marché préalable au vote des résolutions.

En janvier 2022, l'administratrice référente a renouvelé, comme les années précédentes, et ce, depuis fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris par un moyen d'audioconférence, avec des agences de recommandations de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs, d'échanger avec eux sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération et d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la séance du 5 avril 2022.

3.2.1.7 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à la section 5 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2021 par les administrateurs figure section 3.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 4, section 4.6.5.4 *supra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif en particulier ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, durant des périodes déterminées : pendant une période de cinq semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (incluse) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe et se référer, le cas échéant, aux décisions du comité de l'information privilégiée de la Société qui a pour mission de statuer sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée (*cf.* section 4.6.2.2 *supra*).

Obligation de conservation de titres et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (*cf.* l'article 23) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimum d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, il a été décidé, lors des réunions du conseil du 6 mars et du 30 avril 2018, de l'application des règles de conservation suivantes :

- en ce qui concerne le bonus en actions attribué en avril 2018 à M. Antoine Frérot au titre du dispositif de rémunération long terme dénommé *Management Incentive Plan*, sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre un objectif à terme de détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- en ce qui concerne l'attribution par le conseil d'administration du 2 mai 2018 d'actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, ayant fait l'objet d'une autorisation par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (21e résolution), le conseil d'administration du 2 mai 2018 a confirmé, dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, que :

(i) le dirigeant mandataire social aura une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales. Cette obligation de conservation est applicable jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle,

(ii) les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société ont une obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle ;

- cette même règle de conservation d'une partie des actions de performance attribuées et acquises sera applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comex pour les nouveaux plans d'actions de performance qui seraient mis en place ultérieurement. Ceci est le cas en ce qui concerne les plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 approuvés par les assemblées générales mixtes du 18 avril 2019 (15e résolution), du 22 avril 2020 (23e résolution) et du 22 avril 2021 (21e résolution) ainsi que pour celui soumis à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 (25e résolution).

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

3.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise principalement les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que :

- agir dans l'intérêt social ;
- faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ;
- exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ;
- s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ;
- se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ;
- se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres ;
- communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

Charte et procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

En application des dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce et lors de sa réunion du 26 février 2020, le conseil d'administration a mis en place, une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales afin d'identifier les conventions potentiellement réglementées nécessitant l'autorisation préalable du conseil. Cette procédure (dénommée « charte interne ») (i) précise la notion de « convention courante conclue à des conditions normales » en se référant notamment à l'étude produite sur ce sujet par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en 2014 ; (ii) prévoit la mise en place d'un comité d'évaluation interne composé de représentants des directions juridiques et financières de la Société en charge de collecter et d'analyser les conventions pouvant entrer dans le champ de la réglementation en vue de donner un avis et déterminer leur qualification et (iii) précise qu'il sera annuellement rendu compte au conseil (ou à l'un de ses comités) de la mise en œuvre de cette procédure, le conseil (ou, le comité désigné) pouvant, le cas échéant, diligenter toute mesure d'audit interne ou externe et/ou procéder, si nécessaire, à la mise à jour de cette charte interne.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable.

Par ailleurs, un comité *ad hoc* dédié à la « raison d'être » a été créé en 2021 et est devenu un comité permanent du conseil à compter du 5 avril 2022.

3.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2021
Nathalie Rachou	✦	Présidente	01/12/2017	100 %	5
Isabelle Courville	✦	Membre	01/12/2017	100 %	
Franck Le Roux *	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	✦	Membre	22/04/2021	0 % **	
Guillaume Texier	✦	Membre	18/04/2019	80 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

* *Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.3 du code AFEP-MEDEF.*
** *Ce taux individuel d'assiduité résulte de la décision temporaire de la Caisse des dépôts, représentée par Olivier Mareuse, à compter du 4 mai 2021, de se déporter des délibérations et décisions que sont conduits à prendre le conseil et ses comités pendant la durée du projet de rapprochement avec Suez.*
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : Non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le conseil d'administration a qualifié, après avis du comité des comptes et de l'audit et en application de la réglementation en vigueur, d'expert financier, Mme Nathalie Rachou, Mme Isabelle Courville et M. Guillaume Texier, et ce depuis le 30 avril 2019. Le conseil a estimé que ces membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences et l'expérience requises.

Évolutions en 2021

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
22 avril 2021			Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse
28 mai 2021	Jacques Aschenbroich		

Évolutions prévues en 2022

Le conseil d'administration du 16 mars 2022 a pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignation, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit à compter du 30 janvier 2022 et a engagé une réflexion pour le remplacer au sein du comité des comptes et de l'audit.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi :

(i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ;

(ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ;

(iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ;

(iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; et

(v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

- **processus d'élaboration des informations comptables et financières :**

(i) examiner avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe,

(ii) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets,

(iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil,

(iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société, et

(v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;

- **audit interne :**

(i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société,

(ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe,

(iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit, et

(iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ;

- **efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques**, dans le cadre notamment de l'article L. 823-19 du Code de commerce :

  - concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne :

(i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable,

(ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction, et

(iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui ;

  - concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes, l'information financière et, le cas échéant, extra-financière :

(i) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes incluant notamment ceux de nature éthique et de non-conformité,

(ii) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, assurances et coordination de contrôle interne, de la direction de la conformité et de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne, et

(iii) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;

- **commissaires aux comptes :**

(i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes,

(ii) entendre les commissaires aux comptes et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société,

(iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation,

(iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes,

(v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et

(vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, et examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2021

Ses travaux ont été organisés comme antérieurement dans le cadre d'un programme établi pour l'année agréé par le comité. Les séances font l'objet d'un compte rendu et d'un rapport du président du comité au conseil d'administration.

Le comité peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions et recourir à des experts extérieurs. Il peut également procéder à l'audition de la direction financière ou des commissaires aux comptes en dehors de la présence du président-directeur général. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le président du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré le président-directeur général, le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général et secrétaire du comité, le directeur du contrôle financier, le directeur juridique, le directeur de l'audit Groupe, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne du Groupe, le directeur de la conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de l'exercice 2021, le comité des comptes et de l'audit a traité notamment les points suivants :

Processus d'élaboration des informations comptables et financières	• revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ; • revue des tests de dépréciation de valeur définitifs ; • prise de connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2021 ; • revue des projets de communication financière.
Audit interne	• examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2020 et du premier semestre 2021 et approbation du programme d'audit interne 2022 ; • revue du compte rendu de l'audit externe du Plan d'efficacité du Groupe.
Efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques	• revue des contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ; • revue de la mise en œuvre de la politique fiscale ; • prise de connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2020 et de l'avis des commissaires aux comptes ; • examen du reporting sur les fraudes et revue des plans d'actions, ainsi que du compte rendu des travaux du comité d'éthique ; • revue du système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des risques (y compris les enjeux de RSE) et le programme d'assurance du Groupe ; • examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe ainsi que du compte rendu de la direction de la conformité sur ses travaux.
Commissaires aux comptes	• revue des missions des commissaires aux comptes pour 2021 ; • revue du budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2021, de leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), de la répartition de leurs mandats ainsi que de leur indépendance, de l'organisation de leurs travaux et de leurs recommandations ; • supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats.
Divers	• augmentation de capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription, de 2,5 milliards d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez dont le règlement livraison est intervenu le 8 octobre 2021 ; • examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ; • prise de connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ; • revue avec les responsables de la Société des processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs.

Les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

3.2.2.2 Le comité des nominations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2021
Louis Schweitzer, *vice-président*		Président	25/03/2014	100 %	3
Maryse Aulagnon, *administratrice référente*	✦	Membre	25/03/2014	100 %	
Pierre-André de Chalendar	✦	Membre	22/04/2021	100 %	
Isabelle Courville	✦	Membre	06/11/2018	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	75 %				

✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.

Conformément à son règlement intérieur, le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2021

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
22 avril 2021			Pierre-André de Chalendar

Évolutions prévues en 2022

Aucune modification n'est envisagée à ce jour.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **nominations :** le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société. En premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins :

  (i) la moitié des administrateurs,

  (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit, et

  (iii) la moitié des membres du comité des nominations.

  Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;

- **évaluation :** le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale. Enfin, chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

Travaux en 2021

En 2021, l'activité du comité des nominations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Nomination	• évolutions de la gouvernance portant notamment sur la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et, à la suite de cette dissociation, la bonne articulation entre les rôles respectifs du président du conseil d'administration, du vice-président, de l'administratrice référente et de la directrice générale ; • évolution et réflexion sur la composition du conseil et de ses comités ; • modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.
Évaluation	• travaux et compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ; • revue de l'action du président-directeur général ; • revue de l'indépendance des administrateurs.
Succession	• plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général).

Le président-directeur général est associé aux travaux du comité en ce qui concerne la gouvernance (nominations et renouvellement des administrateurs) et le plan de succession des principaux dirigeants.

3.2.2.3 Le comité des rémunérations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2021
Maryse Aulagnon, *administratrice référente*	✦	Présidente	01/12/2017	100 %	4
Marion Guillou	✦	Membre	05/11/2014	100 %	
Franck Le Roux *	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Louis Schweitzer, *vice-président*		Membre	30/04/2003	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	66,6 %				

* *Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9,3 du code AFEP-MEDEF.*
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2021

Aucune évolution n'a eu lieu en 2021.

Évolutions prévues en 2022

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;
- **proposer au conseil d'administration un montant global de la rémunération** à allouer aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;

- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des rémunérations peut solliciter des études techniques externes. À ce titre, il peut recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2021

En 2021, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Rémunération du dirigeant mandataire social et des principaux dirigeants du Groupe	• rémunération du président-directeur général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2020 ; • politique de rémunération au titre de l'exercice 2021 ; • examen des ajustements apportés aux plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 liés à la crise sanitaire ; • définition des modalités du plan d'attribution d'actions de performance 2021 destiné au président-directeur général et aux principaux dirigeants.
Rémunération allouée aux administrateurs	• informations relatives à la rémunération des administrateurs (hors dirigeant mandataire social) au titre de l'exercice 2020 ; • politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2021 *i.e.* examen de l'enveloppe et de la répartition de la rémunération 2021 allouée aux administrateurs.
Actionnariat salarié	• examen du projet d'opération d'actionnariat salarié 2021 et réflexion sur un projet d'opération d'actionnariat salarié 2022 ; • modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.

3.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2021
Isabelle Courville *	✦	Présidente	20/04/2017	100 %	3
Clara Gaymard	✦	Membre	20/04/2017	100 %	
Marion Guillou	✦	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša **	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier	✦	Membre	20/04/2017	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

* *Isabelle Courville est membre de ce comité depuis le 20 avril 2017 et a été nommée présidente à compter du 22 avril 2021.*
** *Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.3 du code AFEP-MEDEF.*
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2021, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2020).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2021

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
22 avril 2021			Isabelle Courville (*en qualité de présidente*)
28 mai 2021	Jacques Aschenbroich		

Évolutions prévues en 2022

Aucune modification n'est envisagée à ce jour.

Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matière de recherche, innovation, et développement durable et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés dans les domaines relevant de ses missions et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues. S'agissant plus particulièrement de la politique et des enjeux environnementaux de la Société, il est informé des informations, objectifs, engagements et principaux indicateurs de développement durable publiés par la Société dans le cadre de son rapport de gestion et prend connaissance des résultats obtenus par le Groupe en termes de notation extra-financière.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions de la stratégie et de l'innovation, du soutien aux métiers et de la performance et du développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

Travaux en 2021

En 2021, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

RSE	• performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ; • niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable ; • état d'avancement sur les offres de Veolia à destination de l'agriculture ; • cadrage de la réflexion stratégique sur les métiers de l'énergie.
Transition écologique/décarbonisation	• état d'avancement annuel du plan de sortie de Veolia de la production d'énergie à partir du charbon ; • positionnement de Veolia en termes de neutralité carbone.

3.2.2.5 Le comité de la raison d'être

Un comité *ad hoc* dédié à la « raison d'être » a été créé en 2021.

Composition et fonctionnement

Aux termes de son règlement intérieur, qui a été approuvé par le conseil d'administration du 5 avril 2022, le comité de la raison d'être se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions formelles par an.

Le comité de la raison d'être est composé des membres du comité des nominations, des présidents de comités non membres du comité des nominations et d'un administrateur représentant les salariés. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le comité de la raison d'être est composé de M. Louis Schweitzer (président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Isabelle Courville, M. Franck Le Roux et Mme Nathalie Rachou.

Missions du comité

La mission de ce comité est de placer le conseil dans les meilleures conditions pour lui permettre notamment d'évaluer la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et territoires où le Groupe opère, afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

Dans ce cadre, le comité :

- procède à l'examen de la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès des parties prenantes, et de manière générale, étudie le dispositif d'appropriation de la démarche de performance plurielle mis en œuvre pour permettre son déploiement ;
- étudie le suivi des progrès réalisés par le Groupe et donne son avis au conseil sur les orientations en matière de raison d'être et de performance plurielle ;
- procède à une évaluation annuelle des indicateurs financiers et extra-financiers de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ;
- donne son avis et formule des propositions au conseil s'agissant, le cas échéant, de tout ajustement de la raison d'être du Groupe ;
- examine toute question que lui soumettrait le président et relative aux points visés ci-dessus.

Dans ce cadre, le comité reçoit les informations nécessaires à sa tâche et émet tout avis entrant dans le champ de sa mission.

Évolutions prévues en 2022

Aucune modification n'est envisagée à ce jour.

3.3 Direction générale et comité exécutif

3.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.3.1.1 Mode de gouvernance actuel : unicité des fonctions de direction

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 3.2.1.5 *supra*. Le conseil d'administration confie la direction générale de la Société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président-directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009, président du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des nominations, ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2014 et lors de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018. Lors de sa réunion du 21 février 2018 et sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, le conseil d'administration, a décidé de maintenir une gouvernance unifiée pour les motifs exposés ci-dessous.

Veolia est un groupe aux métiers diversifiés exercés dans de nombreux pays, géré de manière très décentralisée. Une gouvernance unifiée portée par un président-directeur général disposant d'une profonde connaissance des affaires et des métiers du Groupe après y avoir passé plus de 25 ans, offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023 en cours visant notamment à faire de la Société l'entreprise de référence pour la transformation écologique, en capitalisant sur les acquis de la transformation du Groupe résultant des périodes précédentes, ce mode de gouvernance a permis et continue de permettre une meilleure réactivité dans la mise en œuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration ainsi qu'une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance :

- l'existence d'un vice-président et d'une administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 3.2.1.6 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants, de deux administrateurs représentants les salariés et d'une administratrice représentant les salariés actionnaires [1] au sein du conseil d'administration ;
- la présidence de la majorité des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par l'administratrice référente ;
- des évaluations approfondies du fonctionnement du conseil ;
- les limitations de pouvoirs apportées par le règlement intérieur du conseil prévoyant une approbation du conseil d'administration des décisions majeures à caractère stratégique ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 3.3.2 *infra*).
- Par ailleurs, outre les motifs opérationnels présidant au choix de ce mode de direction tel que précisé dans cette section, le conseil lors de sa séance du 6 mars 2018 a renforcé les pouvoirs du vice-président et de l'administratrice référente (*cf.* section 3.2.1.6 *supra*). Le conseil d'administration a également indiqué qu'il pourrait, dans un autre contexte, décider de dissocier les fonctions de président et de directeur général, comme cela a été le cas dans le passé.

3.3.1.2 Évolution de la gouvernance à compter du 1er juillet 2022 : dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et directeur général

Le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des nominations, a décidé, lors de sa séance du 10 janvier 2022, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022.

M. Antoine Frérot avait exprimé son souhait de mettre un terme à ses fonctions de directeur général, qu'il exerce depuis 2009, à l'expiration de son mandat actuel. Il avait donc demandé au conseil d'administration de charger le comité des nominations de mener, avec l'appui d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi de recherche de la gouvernance la plus appropriée au pilotage d'une entreprise qui change d'ampleur et qui continue de s'internationaliser.

Les administrateurs ont exprimé à M. Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil d'administration de Veolia Environnement, afin de pouvoir continuer à bénéficier de son expérience réussie à la tête du Groupe et de son attachement aux valeurs de Veolia. À cette fin, ils proposeront aux actionnaires le renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a également décidé que Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, prendra la succession de M. Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1er juillet 2022. Mme Estelle Brachlianoff sera investie, en sa qualité de directrice générale, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans les conditions décrites au 3.3.2 *infra* qui demeurent inchangées. Par ailleurs, il sera proposé aux actionnaires qu'elle intègre le conseil d'administration

(1) Sous réserve de l'approbation de sa nomination par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.

car il est essentiel que la directrice générale participe aux débats et délibérations du conseil d'administration chargé de définir les orientations stratégiques de la Société.

Entrée au comité exécutif du Groupe en 2013 et nommée par M. Antoine Frérot, directrice générale adjointe en charge des opérations en 2018, Mme Estelle Brachlianoff aura la charge de diriger et d'animer Veolia, devenu, en dix ans, le champion mondial de la transformation écologique. Pour mener à bien sa nouvelle mission, elle pourra compter sur l'appui d'un comité exécutif et un comité de direction renouvelés, comptant parmi les meilleurs experts mondiaux des métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration demeurent sans changement (*cf.* section 3.3.1.1 *infra*). Compte tenu de cette dissociation des fonctions, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril, a décidé d'ajuster son règlement intérieur s'agissant notamment des missions du président du conseil d'administration et du vice-président qui entreront en vigueur à compter du 1er juillet 2022 (*cf.* sections 3.2.1.5 et 3.2.1.6 *infra*) étant précisé qu'aucune évolution substantielle de gouvernance n'est prévue à court terme si ce n'est la reprise par le président du conseil d'administration d'une partie des missions du vice-président.

La dissociation des fonctions a été largement motivée par la rétention des compétences et expériences du président-directeur général à un moment décisif de l'histoire de l'entreprise. Nonobstant le fait que cette formule de gouvernance d'entreprise soit reconnue par les investisseurs et les agences en conseil de vote comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du président-directeur général, le conseil d'administration examinera chaque année le fonctionnement de cette gouvernance dissociée et proposera, le cas échéant, aux actionnaires toute évolution utile.

3.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, en sa qualité de directeur général, le président-directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social.

Toutefois à titre de règles d'ordre interne, le président-directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. À ce titre, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration les décisions suivantes du directeur général :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1 % du nombre total des actions de la Société.

3.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, le président-directeur général est assisté d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le comité exécutif est composé de 15 membres :

- Antoine Frérot, président-directeur général ;
- Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations ;
- Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Sébastien Daziano [1], directeur de la stratégie et de l'innovation ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Azad Kibarian, directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines ;
- Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe ;
- Laurent Obadia, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président ;
- Angel Simon, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Ce comité est composé à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel de 40 membres dont les 15 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

(1) Sous réserve de l'obtention de la dérogation demandée à l'autorité de concurrence britannique.

3.4 Rémunération et avantages

Le récapitulatif des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot, versée au cours de l'exercice 2021 ou attribuée au titre de cet exercice ainsi que la politique de rémunération 2022, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, figurent à la section 3.4.4 *infra*. Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La rémunération globale versée durant l'exercice 2021 ou attribuée au titre du même exercice au président-directeur général, aux administrateurs et aux autres dirigeants non-mandataires sociaux, tant par la Société que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est détaillée ci-après.

Il est rappelé que le conseil d'administration de Veolia Environnement, réuni le 7 janvier 2009, a confirmé que le code AFEP-MEDEF est celui auquel la Société se réfère, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le présent Document d'enregistrement universel et en particulier les tableaux figurant aux sections 3.4.1 et 3.4.3 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

3.4.1.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

3.4.1.1.1 Politique de rémunération du président-directeur général

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux dirigeants mandataires sociaux [1] en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires (« vote sur la politique de rémunération *ex ante* ») lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Figurent dans la section 3.4.4.2 *infra* les résolutions n° 11 et 12 sur la politique de rémunération 2022 applicable au dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Par ailleurs en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur : (i) les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et (ii) les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (« vote sur la rémunération *ex post* au titre de l'exercice antérieur »). En conséquence, le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels au titre d'un exercice, est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice. Figure à la section 3.4.4.1 *infra* la résolution n° 9 sur les éléments de la rémunération 2021 du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote *ex post* des actionnaires lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social au 31 décembre 2021.

Politique et principes généraux applicables à la rémunération du président-directeur général

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, procède à la revue annuelle de l'ensemble des éléments de rémunération du président-directeur général sur la base d'un règlement définissant les principes et la politique générale applicable aux éléments de la rémunération du président-directeur général. Ce règlement peut être revu et modifié chaque année en fonction de l'évolution des priorités stratégiques du Groupe ou en cas de survenance d'événements nouveaux significatifs.

Sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques, il détermine :

(i) le montant de la rémunération fixe annuelle ;

(ii) les critères de la détermination de la rémunération variable annuelle et de long terme ;

(iii) les modalités et conditions applicables.

Ce règlement a été adopté par le conseil d'administration pour la 1re fois le 8 mars 2016 pour la période couvrant les exercices 2016, 2017 et 2018. Sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé d'un nouveau règlement pour une nouvelle période de trois ans pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce règlement et de la détermination des éléments de rémunération du président-directeur général, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe, et à prendre en compte l'équilibre entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de rémunération complémentaires). Par ailleurs, la revue des éléments de rémunération du président-directeur général prend également en compte les études et *benchmarks* se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles faisant partie du CAC 40.

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont : le président du conseil d'administration, ou le président-directeur général (s'il assume la direction générale), le directeur général et les directeurs généraux délégués.

Structure générale des éléments de la rémunération du président-directeur général

M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe et a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur. Sa rémunération ne compte pas d'éléments exceptionnels.

La rémunération annuelle de M. Antoine Frérot est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable annuelle liée à des objectifs annuels ;
- un avantage en nature correspondant à un véhicule de fonction.

Par ailleurs, M. Antoine Frérot bénéficie :

- d'une rémunération de long terme sous la forme d'attributions d'actions de performance décidées :
  - par le conseil d'administration du 2 mai 2018 en application de la résolution n° 21 votée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ; ce plan est venu à échéance le 3 mai 2021,
  - par le conseil d'administration du 30 avril 2019 en application de la résolution n° 15 votée par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019,
  - par le conseil d'administration du 5 mai 2020 en application de la résolution n° 23 votée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020,
  - par le conseil d'administration du 4 mai 2021 en application de la résolution n° 22 votée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 ;
- d'une indemnité de cessation de fonctions qui a été renouvelée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ;
- d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Rémunération fixe

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du président-directeur général. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est fixée à 980 000 euros depuis l'exercice 2019.

En application de la politique de rémunération triennale mise en place en 2016, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé de proposer à l'assemblée générale du 15 juin 2022, que la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot soit portée, à compter du 1er janvier 2022, à 1 030 000 euros, soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus. Cette augmentation triennale d'environ 5 % consiste à appliquer l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable rétribue la contribution du président-directeur général aux résultats et réalisations du Groupe sur l'exercice écoulé.

De 2003 à 2019, la pondération de la part variable de la rémunération du président-directeur général était répartie entre une part quantifiable (70 %) et une part qualitative (30 %).

Depuis 2020, elle est répartie entre une part quantifiable financière (50 %), une part quantifiable non financière (30 %) et une part qualitative (20 %).

Les critères et les objectifs quantifiables et qualitatifs sur lesquels est établie la part variable sont fixés pour l'exercice en cours, au début de chaque année, par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations sur la base du règlement triennal relatif à la rémunération du président-directeur général et en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Le conseil d'administration statue également sur la détermination du montant de la part variable pour l'exercice précédent, au regard de l'atteinte des critères et des objectifs définis au début de l'exercice précédent. En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle d'un exercice est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice.

La rémunération variable annuelle du président-directeur général, est déterminée chaque année sur la base d'un bonus cible (atteinte de 100 % des objectifs fixés par le conseil) exprimé en pourcentage de la rémunération annuelle fixe (« Base bonus cible ») et est plafonnée (en cas de dépassement d'objectifs) à 160 % de la rémunération annuelle fixe.

Depuis 2020, la politique de rémunération a évolué de la façon suivante, afin de refléter les priorités exposées dans la raison d'être de Veolia et dans le programme stratégique Impact 2023 tel qu'il est détaillé dans le chapitre 1-section 1.2.3 *supra :*

- la part quantifiable financière de la rémunération variable (50 % de la Base bonus cible) est déterminée sur la base d'indicateurs financiers alignés avec les perspectives publiées par le Groupe. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs budgétaires fixés par le conseil d'administration ;
- la part quantifiable non financière de la rémunération variable (30 % de la Base bonus cible) est déterminée sur la base d'indicateurs non financiers se rapportant à la performance plurielle de Veolia en ligne avec le plan stratégique Impact 2023. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs quantitatifs fixés par le conseil d'administration ;
- la part qualitative de la rémunération variable (20 % de la Base bonus cible) fait l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration basée sur la réalisation de critères qualitatifs et les recommandations du comité des rémunérations.

L'ensemble des indicateurs quantifiables est audité chaque année par un organisme tiers indépendant.

En ce qui concerne la politique de rémunération 2022, il est proposé à l'assemblée générale (résolution 11) de reconduire cette politique de rémunération variable annuelle :

- pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022, pour M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général ;
- pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022, pour Mme Estelle Brachlianoff, à raison de son mandat de directrice générale.

Les critères des parts quantifiables et qualitatives de la rémunération variable annuelle du président-directeur général concernant les exercices 2020, 2021 et 2022 sont précisés ci-après dans la section 3.4.1.1.2 *infra*.

Rémunération de long terme

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF (*cf.* article 25.3.3) et conformément au règlement relatif à la rémunération du dirigeant-mandataire social, le conseil d'administration veille, sur les recommandations de son comité des rémunérations, à la mise en place d'une rémunération de long terme en sus de sa rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie fixe et variable de la rémunération annuelle avec des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Lors de l'élaboration d'un nouveau plan, les conditions de performance sont revues en fonction des priorités stratégiques de long terme de Veolia et peuvent inclure des conditions de performance internes et/ou externes au Groupe. Cette rémunération de long terme a vocation à ne pas concerner exclusivement le dirigeant mandataire social mais également les cadres dirigeants et d'autres catégories de salariés du Groupe (hauts potentiels ou contributeurs clés par exemple), le périmètre des bénéficiaires étant déterminé lors de la mise en place de chaque plan de rémunération long terme. En cas de départ du dirigeant mandataire social avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle est exclu, sauf dispositions exceptionnelles motivées par le conseil.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, sont rappelés ci-après les trois derniers plans de rémunération long terme mis en œuvre par le conseil d'administration ainsi que le projet de nouveau plan d'actions de performance 2022 qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2022 dont bénéficierait la directrice générale.

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place du plan d'actions de performance décidé par le conseil d'administration du 2 mai 2018 autorisé par l'assemblée générale du 19 avril 2018, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du comité exécutif de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2019 pour les exercices 2019, 2020 et 2021

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social de la Société dont 47 418 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il sera fait application des mêmes obligations de conservation que celles applicables dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2018.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 3.4.3.1 *infra*. Dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé de procéder à des ajustements de ce plan, dont le détail est précisé dans cette même section 3.4.3.1 *infra*, approuvés par l'assemblée générale du 22 avril 2021.

Plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2020 pour les exercices 2020, 2021 et 2022

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, 1 109 400 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social de la Société dont 51 993 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 10 mars 2020 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il sera fait application des mêmes obligations de conservation que celles applicables dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2019.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 3.4.3.1 *infra*. Dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé de procéder à des ajustements de ce plan, dont le détail est précisé dans cette même section 3.4.3.1 *infra*, approuvés par l'assemblée générale du 22 avril 2021.

Plan d'attribution d'actions de performance 2021 pour les exercices 2021, 2022 et 2023

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, 937 182 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social de la Société dont 39 516 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 4 mai 2021 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il sera fait application des mêmes obligations de conservation que celles applicables dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2020.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Projet de plan d'attribution d'actions de performance 2022 pour les exercices 2022, 2023 et 2024

Dans le cadre de la 25e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2022, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place à compter du 1er juillet 2022, et dont le terme est prévu en 2025 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2024, succède à celui attribué en 2021.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe. Comme pour la rémunération variable annuelle, l'évolution des conditions de performance proposées dans le cadre de ce nouveau plan vise à refléter les engagements de Veolia sur une performance plurielle relative au programme stratégique Impact 2023 tels qu'ils sont détaillés dans la section profil *supra* du présent Document d'enregistrement universel.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Prime exceptionnelle en actions

Par ailleurs, à titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, il est proposé d'approuver dans le cadre de la 12e résolution, sur recommandation du comité des rémunérations, une prime exceptionnelle en actions gratuites au bénéfice de M. Antoine Frérot, sous réserve de l'approbation de la 25e résolution. Cette attribution exceptionnelle représenterait 30 000 actions et serait soumise à une période d'acquisition de 3 ans, sous réserve de l'approbation des 12e et 25e résolutions.

La réalisation du retrait obligatoire le 18 février 2022 (par lequel la Société a pu acquérir 100 % du capital et des droits de vote de Suez) et, le 31 janvier 2022, de la cession au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam – GIP – CDC et CNP Assurances du « nouveau Suez », ont marqué, pour la Société, l'aboutissement d'une opération de rapprochement débutée il y a de nombreux mois, et permettent au Groupe d'aborder l'avenir en tant que champion mondial de la transformation écologique. Elles témoignent d'une performance exceptionnelle de la part de certains salariés ainsi que le dirigeant mandataire social de la Société, sur une période de plusieurs mois, que les attributions prévues par ces résolutions entendent récompenser.

M. Antoine Frérot n'ayant jamais bénéficié d'une quelconque prime exceptionnelle en 13 ans de mandat, le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, de soumettre une résolution spécifique (n° 12) au vote des actionnaires.

Éléments complémentaires de la rémunération annuelle

En complément de sa rémunération annuelle, le président-directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance *cf.* 3.4.2 *infra*). Il est de plus éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.1.2 Rémunération du président-directeur général M. Antoine Frérot au titre des exercices 2020, 2021 et 2022

Rémunération fixe 2020 et 2021

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général a été portée à 980 000 euros en 2019 contre 950 000 euros en 2018 (+3,2 %).

Rémunération fixe du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général sera portée à 1 030 000 euros en 2022 (soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus) contre 980 000 euros en 2021. Cette augmentation triennale d'environ 5 % consiste à appliquer l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des trois dernières années.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 10 mars 2020 avait décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2020.

Les objectifs quantifiables de l'année 2020 s'inscrivaient dans le cadre du budget 2020 et du plan stratégique 2020-2023 intégrant notamment la mise en place de la raison d'être et l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle). Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 10 mars 2020, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- augmentation de la pondération pour la partie quantifiable auditable qui représentera désormais 80 % et baisse de la pondération de la partie qualitative qui ne représentera plus que 20 % ;
- le quantifiable auditable de 80 % se répartira entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ;
- part variable cible 2020 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2020, soit 1 568 000 euros.

Il est rappelé que le conseil réuni le 1er avril 2020 a annoncé par communiqué au marché que la détermination de la part variable quantifiable financière du président-directeur général serait déterminée en fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2020 révisés par le conseil lors de l'arrêté des comptes du 1er semestre 2020.

En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le conseil d'administration du 9 mars 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, a déterminé le montant de cette part variable pour l'exercice 2020 comme suit :

i) **s'agissant des critères quantifiables :** sur la base des perspectives et objectifs publiés le 28 février 2020 et révisés le 30 juillet 2020, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément.

En ce qui concerne **la partie quantifiable financière de 50 %** :

- 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ;
- 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ;
- 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés ;
- 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

Ces indicateurs financiers sont définis dans le chapitre 5, section 5.6 du présent Document d'enregistrement universel.

La détermination de la part variable quantifiable financière était fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2020 tels que révisés par le conseil d'administration du 29 juillet 2020 et s'inscrivaient dans le cadre des perspectives révisées annoncées au marché le 30 juillet 2020.

La part variable quantifiable financière ressort à un montant de 702 709 euros traduisant un taux de versement global de 143,41 %.

En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** :

- 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ;
- 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement auprès du top 5 000 du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ;
- 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaire consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ;
- 5 % sur l'indicateur **Engagement** du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ;
- 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantifiable non-financière à été fonction de la réalisation des objectifs 2020 des indicateurs concernés.

La part variable quantifiable non-financière ressort à un montant de 360 841 euros traduisant un taux de versement global de 122,74 %.

ii) **s'agissant de la part variable qualitative de 20 % :** le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot **un montant de 313 600 euros au titre de la part variable qualitative** (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2020, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur l'excellente appréciation globale de ses réalisations en termes de dimension stratégique et managériale.

Dans cette appréciation globale, le conseil a plus particulièrement pris en compte les éléments suivants :

En termes de dimension stratégique :

- la communication et le lancement d'un plan stratégique robuste (*Impact 2023*) bâti à partir des contributions de différentes parties prenantes. Ce plan intègre complètement la raison d'être de Veolia qui se décline à tous les niveaux de l'organisation du Groupe et notamment dans les plans de rémunération court terme et long terme du président-directeur général et des dirigeants de l'entreprise ;
- le lancement du projet majeur de rapprochement avec Suez visant à créer le champion mondial de la transformation écologique en liant Suez à Veolia ;
- la réalisation de nombreuses conquêtes commerciales et le développement de nouvelles activités (réseau de chaleur de la rive droite de Prague, création au Japon d'une joint-venture avec Mitsui et Seven Eleven pour construire une nouvelle usine de recyclage des PET, acquisition d'Osis, en France, spécialiste de l'entretien des réseaux et ouvrages d'assainissement, partenariat avec Solvay pour développer l'économie circulaire des batteries de véhicules électriques, accord avec General Electric pour recycler les pales des turbines des éoliennes terrestres…).

En termes de performance managériale :

- la gestion de la crise Covid incluant le suivi régulier de l'impact de cette crise sur l'activité du Groupe et l'organisation de la continuité des services, de la liquidité et de la trésorerie du Groupe, la protection des collaborateurs, la mise en place de mesures économiques destinées aux salariés ainsi que la mise en place d'une communication périodique d'informations et de recommandations auprès des salariés ;
- sur le plan social, Veolia n'a procédé à aucun plan de départs, a compensé à 100 % les rémunérations des salariés français en chômage partiel (environ 15 000 salariés en France). Partout où ces dispositifs existaient, le Groupe a décidé d'en faire bénéficier ses salariés (par exemple « furlough » au Royaume-Uni, etc.), a attribué des primes de terrain à environ 25 000 d'entre eux en France. Des primes exceptionnelles de même nature ont été distribuées dans les différentes géographies du Groupe, selon les usages et cadres locaux ;
- engagement d'un plan d'économies supplémentaires (*Recover and Adapt*) de 250 millions d'euros sur les sept derniers mois de l'exercice 2020 en sus du plan d'économies annuelles de 250 millions d'euros. Proposition au conseil, fin juillet 2020, d'objectifs budgétaires ambitieux sans prise en compte d'hypothèses de seconde vague d'épidémie. Atteinte voire dépassement de certains de ces objectifs malgré la seconde vague partout dans le monde au second semestre ;
- fort succès « historique » du taux de souscription à l'opération d'actionnariat salarié aboutissant à faire des salariés un actionnaire important de Veolia (4 % du capital à fin décembre 2020) ;
- très bons résultats de l'enquête d'engagement alors même que son périmètre se développait encore (100 000 collaborateurs interrogés) : taux d'engagement global à 87 % (*benchmark utilities* 79 %), taux d'engagement *managers* à 94 % (*benchmark utilities* 82 %).

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantifiables et qualitatives) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2020 **s'élève donc à 1 377 150 euros** soit 140,52 % de sa Base bonus cible. 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'équité de traitement des 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) **a été réduite à 1 166 137 euros**.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2021

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 avait décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2021.

Les objectifs quantifiables de l'année 2021 s'inscrivaient dans le cadre du plan stratégique 2020-2023 et notamment la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes à l'exception des indicateurs de performance économique et financière ajustés en raison de la crise sanitaire (performance plurielle).

Dans la continuité de 2020 et l'intégration des critères raison d'être, le conseil d'administration du 9 mars 2021, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2021 :

- maintien de la pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien du quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ;
- part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2021, soit 1 568 000 euros.

En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de cette part variable pour l'exercice 2021 a été déterminé comme suit :

i) **s'agissant des critères quantifiables :** en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 25 février 2021, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément.

En ce qui concerne **la partie quantifiable financière de 50 %** :

- 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe qui s'établit au 31 décembre 2021 à 896 millions d'euros (objectif de 772 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 116,1 %, et un taux de versement de 160 % ;
- 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 1 719 millions d'euros [1] (objectif de 1 103 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 155,9 % et un taux de versement de 160 % ;
- 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; le chiffre d'affaires 2021 s'établit à 28 396 millions d'euros [2] (objectif de 27 085 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 104,8 % et un taux de versement de 158,4 % ;
- 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 8,2 % (objectif de 7,5 %) traduisant un taux d'atteinte de 109,3 % et un taux de versement de 160 %.

Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.6 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantifiable financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2021 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 25 février 2021. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.

La part variable quantifiable financière ressort à un montant de 781 648 euros traduisant un taux de versement global de 159,52 %.

En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** :

- 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 6,65 (objectif de 6,60) traduisant un taux d'atteinte s'établissant à 99,24 % et un taux de versement de 67,64 % ;
- 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 84 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte s'établissant à 105 %, et un taux de versement de 124 % ;
- 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 111,8 millions d'euros (objectif à 110 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte qui s'établit à 101,64 % et un taux de versement de 104,92 % ;
- 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 3 063 millions d'euros (objectif de 2 757 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte qui s'établit à 111,11 % et un taux de versement de 148,83 % ;

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

- 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit à 87 % (objectif de 80 %, le *benchmark utilities* s'établissant à 73%) traduisant un taux d'atteinte qui s'établit à 108,75 % et un taux de versement de 142 % ;
- 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences) ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 21,3 heures (objectif de 19 heures) traduisant un taux d'atteinte de 112,11 % et un taux de versement de 160 %.

La détermination de la part variable quantifiable non-financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2021 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

La part variable quantifiable non-financière ressort à un montant de 365 976 euros traduisant un taux de versement global de 124,48 %.

ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 313 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2021, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ;
- la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %.

La part qualitative tient compte des éléments suivants :

- de nombreuses conquêtes commerciales et notamment :
  - la concession d'eau de Miyagi au Japon,
  - le réseau de chauffage urbain de la ville de Tachkent en Ouzbékistan pour une durée de 30 ans,
  - l'eau potable et l'assainissement de la région de Riyad pour plus de 9 millions de personnes,
  - la gestion des déchets dangereux de la raffinerie d'Engen en Afrique du Sud,
  - la production d'électricité verte, à partir du biogaz issu des déchets organiques, couvrira les besoins en électricité et en chauffage d'une ville d'environ 42 000 habitants au Brésil,
  - le traitement des eaux usées de la ville de Rialto, aux États-Unis, par l'énergie que fournissent le solaire et le biogaz,
  - l'économie circulaire avec le projet qui permettra de fabriquer 400 000 tonnes de carton d'emballage à partir de papier et de carton recyclé avec le groupe Fibre Excellence en France,
  - le traitement et le recyclage des acides sulfuriques du site industriel de la compagnie péruvienne Petroperu ;
- plusieurs innovations et partenariats remarquables :
  - l'alliance avec Solvay pour recycler en circuit fermé les métaux des batteries électriques en fin de vie,
  - l'alliance avec Thales pour produire des cartes SIM à partir de matériaux recyclés,
  - l'alliance avec Total Energies pour développer la culture des microalgues à partir de CO_2 en vue de produire des biocarburants de nouvelle génération,
  - le lancement d'*Open Playground*, nouveau programme d'*open innovation* avec des start ups,
  - Waste2glass avec EDF pour la vitrification des déchets radioactifs,
  - l'alliance avec L'Oréal pour fournir un plastique recyclé de très haute qualité dédié aux emballages de cosmétiques pour réduire l'empreinte carbone ;
- l'intégration réussie d'OSIS dans les activités de Veolia au sein de la zone Maintenance Industrie Bâtiments ;
- un taux de souscription à l'opération d'actionnariat salarié historiquement haut (40,31 %) et aboutissant à faire des salariés un actionnaire majeur de Veolia (près de 5 % du capital).

Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantifiables et qualitatives) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2021 **s'élève donc à 1 461 224 euros,** soit 149,10 % de sa Base bonus cible. Il est rappelé que le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2021 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 9e résolution soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2021

Critères	Poids	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant *(en euros)*
Quantifiable financière	50 %	119,3 %	159,52 %	781 648
Quantifiable non-financière	30 %	106,3 %	124,48 %	365 976
Qualitatifs	20 %	160,0 %	160,00 %	313 600
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2021	100 %	123,5 %	149,10 %	1 461 224

Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable financière de 50 %

Critères	Poids (base 50 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
Profitabilité (RNCPG)	15 %	896 M€	772 M€	116,1 %	160,0 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) (1)	10 %	1 719 M€	1 103 M€	155,9 %	160,0 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) (2)	15 %	28 396 M€	27 085 M€	104,8 %	158,4 %
Rentabilité (ROCE)	10 %	8,2 %	7,5 %	109,3 %	160,0 %
TOTAL	50 %				159,52 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

	Seuils d'atteinte		
Critères	Borne basse *(paiement à 0%)*	Borne pivot *(paiement à 100 %)*	Borne haute *(paiement maximum à 160 %)*
Profitabilité (RNCPG)	90 %	100 %	110 %
Capacité d'investissement (free cash-flow)	90 %	100 %	130 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires)	95 %	100 %	105 %
Rentabilité (ROCE)	92 %	100 %	108 %

Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable non-financière de 30 %

Indicateurs	Poids (base 30 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
Santé et Sécurité	5 %	6,65	6,60	99,24 %	67,64 %
Éthique et Conformité	5 %	84 %	80 %	105,00 %	124,00 %
Climat	5 %	111,8 M€	110 M€	101,64%	104,92 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	5 %	3 063 M€	2 757 M€	111,11 %	148,83 %
Engagement	5 %	87 %	80 %	108,75 %	142,00 %
Formation	5 %	21,3 heures	19 heures	112,11 %	160,00 %
TOTAL	30 %				124,48 %

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

	Seuils d'atteinte		
Critères	Borne basse *(paiement à 0%)*	Borne pivot *(paiement à 100 %)*	Borne haute *(paiement maximum à 160 %)*
Santé et Sécurité	Dégradation de 20 %	Amélioration de 10 %	Amélioration de 20 %
Éthique et Conformité	Résultat à 72 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Climat	80 %	100 %	120 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	85 %	100 %	115 %
Engagement	Résultat à 70 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Formation	16 heures	19 heures	21 heures

Rémunérations de long terme

L'assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021 par les résolutions 9, 10 et 11 a approuvé l'ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 ainsi que la réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées au président-directeur général en sa qualité de bénéficiaire, les autres critères de performance au titre de ces plans restant sans changement.

Les détails relatifs aux ajustements ainsi apportés aux conditions de performance de ces plans sont précisés dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Un plan d'actions de performance n° 1 avait été mis en place le 2 mai 2018, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 3 mai 2021. À la date d'échéance, 971 827 actions ont été acquises par les dirigeants et salariés du Groupe au titre de ce plan.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2019

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 47 418 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2020

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 51 993 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2021

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 39 516 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

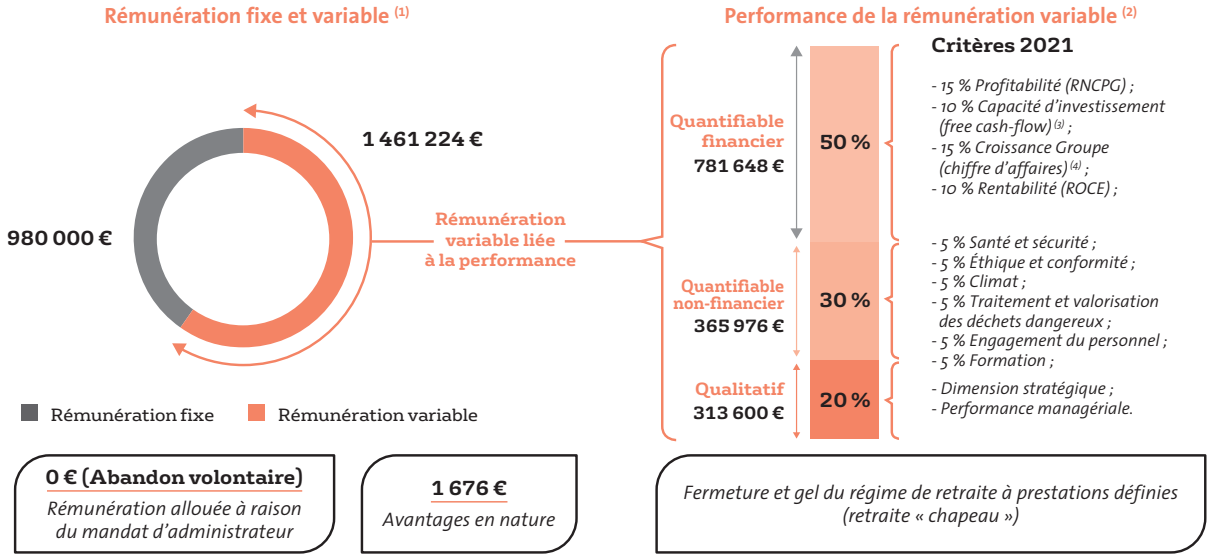
Depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 3.4.2 *infra*.

Synthèse et tableaux récapitulatifs des rémunérations du président-directeur général M. Antoine Frérot

Rémunération annuelle au titre de 2021 (1) (2)



Dispositif de rémunération long terme au titre de 2021

Plan d'actions de performance 2021 (échéance mai 2024) : attribution de 39 516 actions de performance (40 938 après ajustement de non dilution suite à augmentation de capital).

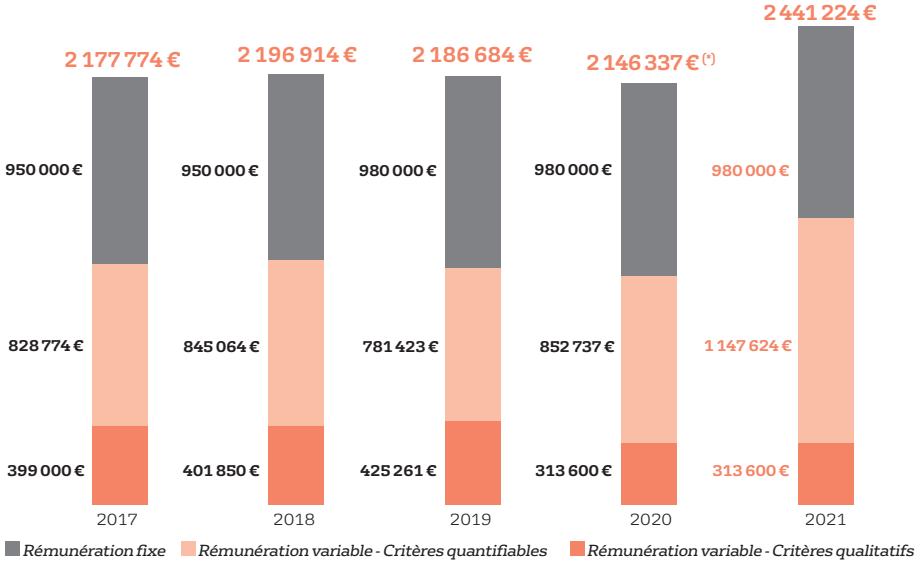
(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2021 s'élevait à 160 % de sa base bonus cible, soit 1 568 000 euros.

(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés par le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur recommandations du comité des rémunérations.

(3) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.

(4) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)



(*) Après renonciation par le président-directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable.

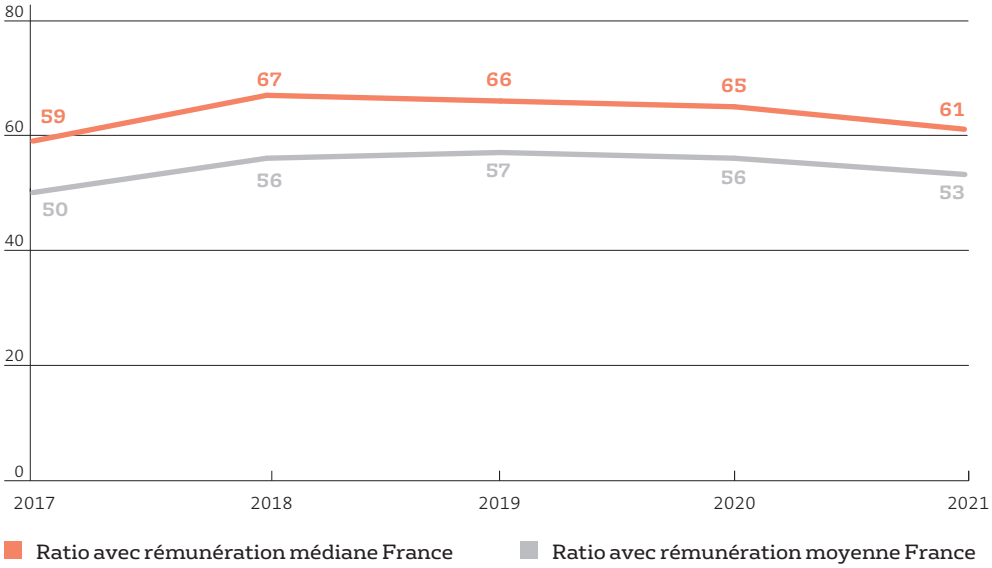
Ratio d'équité (rémunération du PDG/rémunération médiane et moyenne des salariés du Groupe en France)

Le ratio d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée (comme énoncée dans la section 3.4.1.1.2 dans le tableau *infra* n° 2 du code AFEP-MEDEF) à M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général et la rémunération médiane des salariés est de 61 en 2021.

Le ratio par rapport à la moyenne des rémunérations versées est de 53.

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du Groupe. Près de 81 % des salariés, en France, sont non cadres avec un taux d'agents d'exploitation/ouvriers équivalent à 43 %.

Seuls les salariés permanents sont pris en compte, c'est à dire présents sur l'intégralité de l'année. Pour les salariés à temps partiel, une recomposition d'une rémunération fixe annuelle à temps plein est effectuée.



Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2020 et 2021 de toutes natures, perçues ou attribuées à M. Antoine Frérot. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 7.4.3.2 et 7.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2020	Exercice 2021
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 148 013 *	2 442 900
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	671 020 (1)	1 022 222 (2)
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	2 819 033	3 465 122 *

(1) Valorisation, après ajustement de non dilution suite à l'augmentation de capital avec maintien du droits préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021, des 49 376 actions (47 662 actions après ajustement du critère de performance économique ainsi que la réduction du nombre d'actions de performance attribuées ; 51 993 actions à l'origine) attribuées sous condition de performance des exercices 2020, 2021 et 2022 et à échéance en mai 2023 au titre du plan mis en place le 5 mai 2020 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 13,59 euros (détails section 3.4.3.1).
(2) Valorisation, après ajustement de non dilution suite à l'augmentation de capital avec maintien du droits préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021 des 40 938 actions (39 516 actions à l'origine) attribuées sous condition de performance des exercices 2021, 2022 et 2023 et à échéance en mai 2024 au titre du plan mis en place le 4 mai 2021 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,97 euros (détails section 3.4.3.1).
** Après renonciation par le président-directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable au titre de 2020.*

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)

	Exercice 2020		Exercice 2021	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	980 000	980 000	980 000	980 000
Rémunération variable annuelle	1 166 337 (2)	1 206 684	1 461 224 (3)	1 166 337
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
• Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature (1)	1 676	1 676	1 676	1 676
TOTAL	2 148 013	2 188 360	2 442 900 *	2 148 013

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.
(2) Part variable au titre de 2020 versée 2021 après renonciation par le président-directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable.
(3) Part variable au titre de 2021 à verser en 2022 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Au cours de l'exercice 2021, la rémunération totale versée à M. Antoine Frérot s'est élevée à 2 148 013 euros. M. Antoine Frérot a perçu la partie fixe de sa rémunération 2021 soit 980 000 euros, la part variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2020, versée en 2021, soit 1 166 337 euros. Enfin, il a reçu des avantages en nature et a renoncé au bénéfice de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur au titre de 2021 pour ses mandats au sein de la Société et dans les autres sociétés du Groupe.

Au titre de l'exercice 2021, la rémunération totale s'élève à 2 442 900 euros, soit une hausse de 13,73 % par rapport à celle due au titre de l'exercice 2020 incluant la partie fixe de sa rémunération 2021 (980 000 euros), la partie variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2021 (1 461 224 euros) ainsi que les avantages en nature. Toutefois, conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, la part variable de la rémunération 2021 est conditionnée au vote favorable de la résolution 9, soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 (*cf.* section 3.4.4.1 *infra*).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2020	Exercice 2021
Antoine Frérot (président-directeur général)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2021 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail [1]		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants – Mandataires sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Antoine Frérot, président-directeur général		X [1]	X [2]		X [3]			X
Date de début de mandat ; en qualité de directeur général : 27 novembre 2009 Date de fin de mandat en qualité de président-directeur général : AG 2022								

(1) En application de la délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2009, la cessation du contrat de travail du directeur général, Antoine Frérot est intervenue à effet du 1er janvier 2010.
(2) Antoine Frérot est participant au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Depuis le 1er juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.
*(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 11 mars 2014, Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions du code AFEP-MEDEF (*cf. *section 3.4.2.3* infra*).*

Politique de rémunération au titre de 2022

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé de fixer comme suit la politique des éléments de rémunération se rapportant aux modalités de calcul de la rémunération fixe et variable 2022 ainsi que celles applicables à la rémunération de long terme.

Politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus

Il est rappelé qu'à compter du 1er janvier 2019, le conseil d'administration du 5 mars 2019 avait décidé, sur les recommandations de son comité des rémunérations que la périodicité de la révision de la rémunération fixe du président-directeur général serait applicable pendant une nouvelle période de trois ans (exercices 2019, 2020 et 2021) sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé en application de sa nouvelle politique de rémunération, de porter la rémunération fixe brute annuelle du président-directeur général à 1 030 000 euros en 2022 (soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus) contre 980 000 euros en 2021. Cette augmentation triennale d'environ 5 % consiste à appliquer l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantifiables de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception de trois critères qui n'intègrent pas ce périmètre : **éthique et conformité** et **engagement du personnel** parce que ces deux critères sont issus des résultats de l'enquête d'engagement et qu'il n'y a pas de référence 2021 pour Suez ; **climat** parce que ce critère dans le bonus court terme est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien du quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ;
- part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022, soit 824 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2022 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la **partie quantifiable financière de 50 %** :
    - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés,
    - 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022 ;

- en ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** :
  - 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
  - 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
  - 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
  - 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaire consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
  - 5 % sur l'indicateur **Engagement** du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
  - 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantifiable non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2022 qui seront audités par un organisme tiers indépendant ;

- **s'agissant des critères qualitatifs :** la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération du président-directeur général, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie en cours et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle du président-directeur général de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance du président-directeur général que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux du président-directeur général.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle du président-directeur général par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2022

Monsieur Antoine Frérot ne bénéficiera pas d'actions de performance en 2022.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 3.4.2 *infra*. Il est précisé que cette indemnité ne s'appliquera pas dans le cadre du changement de fonctions du président-directeur général à compter du 1er juillet 2022.

Prime exceptionnelle en actions

À titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, il est proposé d'approuver dans le cadre de la 12e résolution, sur recommandation du comité des rémunérations, une prime exceptionnelle en actions gratuites au bénéfice de M. Antoine Frérot, sous réserve de l'approbation de la 25e résolution. Cette attribution exceptionnelle représenterait 30 000 actions et serait soumise à une période d'acquisition de 3 ans.

La réalisation du retrait obligatoire le 18 février 2022 (par lequel la Société a pu acquérir 100 % du capital et des droits de vote de Suez) et, le 31 janvier 2022, de la cession au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam – GIP – CDC et CNP Assurances du « nouveau Suez », ont marqué, pour la Société, l'aboutissement d'une opération de rapprochement débutée il y a de nombreux mois, et permettent au Groupe d'aborder l'avenir en tant que champion mondial de la transformation écologique. Elles témoignent d'une performance exceptionnelle de la part de certains salariés ainsi que le dirigeant mandataire social de la Société, sur une période de plusieurs mois, que les attributions prévues par ces résolutions entendent récompenser.

M. Antoine Frérot n'ayant jamais bénéficié d'une quelconque prime exceptionnelle en 13 ans de mandat, le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, de soumettre une résolution spécifique (n° 12) au vote des actionnaires dans le cadre du vote *ex ante*.

3.4.1.1.3 Politique de rémunération du président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration du 5 avril 2022 suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé en application de sa politique de rémunération, de fixer le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros en 2022 (soit 350 000 euros sur la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus).

Cette décision s'appuie sur l'analyse des résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés comparables (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président-directeur général et de la directrice générale. Cette étude fait clairement ressortir trois niveaux de rémunération correspondant aux différents types de missions exercées par un président non exécutif :

- mandat uniquement focalisé sur la gestion du conseil d'administration et la relation avec les actionnaires (1er quartile) ;
- participation à un comité stratégique pour rechercher et valider des investissements majeurs (médiane) ;
- accompagnement d'un nouveau directeur général afin d'assurer le succès d'un plan de succession ou d'un recrutement externe (3e quartile).

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a retenu un positionnement situé entre la médiane (625 000 euros) et le 3e quartile (938 000 euros).

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2022

Néant.

Maintien des droits relatifs aux plans d'actions de performance 2020 et 2021

Le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé sur recommandation du comité des rémunérations, que les droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dont l'acquisition, sous conditions de performance, interviendra respectivement en 2023 et 2024, seront maintenus dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022.

Le conseil d'administration a fait ce choix compte tenu de la contribution essentielle d'Antoine Frérot à la transformation de Veolia en champion mondial de la transformation écologique.

M. Antoine Frérot abandonnera ses fonctions exécutives immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par Veolia, qui s'avère déjà extrêmement créatrice de valeur pour ses actionnaires et continuera de l'être au fur et à mesure que seront extraites les synergies prévues. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, il ne sera plus bénéficiaire d'attributions d'actions de performance (ni de rémunération variable annuelle) et ne sera donc pas associé à la création de valeur, alors qu'il en a été l'instigateur.

Le comité des rémunérations estime qu'il serait équitable de lui laisser le bénéfice de la totalité des actions de performance qui lui ont été attribuées lors des années antérieures mais ne lui ont pas été encore versées.

Ces actions demeureraient soumises aux conditions de performance prévues et ne seraient versées qu'après constatation de l'atteinte des critères de performance. La condition de présence serait réputée remplie par le maintien de M. Antoine Frérot au sein du conseil d'administration. Les critères de performance ayant été fixés dans le passé, par le conseil, hors la présence de M. Antoine Frérot, aucun conflit d'intérêt ne serait à déplorer.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

3.4.1.1.4 Politique de rémunération de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

Rémunération fixe

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des rémunérations, décidé de fixer comme suit les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec celles de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40 tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

À ce titre, les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues ont été examinés.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et son présentes sur au moins 4 continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

En comparaison avec Veolia, les principaux indicateurs économiques du groupe comparateur sont les suivants :

	Chiffre d'affaires *(Mds €)*	Capitalisation boursière *(Mds €)*	Effectifs
Veolia [1]	38,4	19,6	230 000
Groupe comparateur (médiane) [2]	36,4	31,0	79 000

(1) Données intégrant le périmètre Suez.
(2) Données 2020.

Outre le groupe comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40 :

	Rémunération fixe *(k€)*	Rémunération variable annuelle *(en % de la rémunération fixe)*		Intéressement long terme cible *(en % de la rémunération fixe)*
		Cible	Maximum	
Veolia [1]	1 030	100 %	160 %	100 %
Groupe comparateur (médiane) [2]	1 340	100 %	150 %	130 %
CAC 40 (médiane) [2]	1 175	100 %	163 %	115 %

(1) Élements de la politique de rémunération de la directrice générale proposée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations.
(2) Données 2020.

En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élèverait à 1 030 000 euros, soit 515 000 euros pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantifiables de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception de trois critères qui n'intègrent pas ce périmètre : **éthique et conformité** et **engagement du personnel** parce que ces deux critères sont issus des résultats de l'enquête d'engagement et qu'il n'y a pas de référence 2021 pour Suez ; **climat** parce que ce critère dans le bonus court terme est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien du quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ;
- part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022, soit 824 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2022 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la **partie quantifiable financière de 50 %** :
    - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés,
    - 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022 ;

  - en ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** :
    - 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
    - 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

- 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
- 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaire consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
- 5 % sur l'indicateur **Engagement** du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
- 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantifiable non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2022 qui seront audités par un organisme tiers indépendant ;

- **s'agissant des critères qualitatifs :** la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie en cours et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2022

Projet d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de la 25e résolution soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2022, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe y compris la directrice générale. Ce plan qui a vocation à être mis en place à compter du 1er juillet 2022, et dont le terme est prévu en 2025 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2024 succède à celui attribué en 2021.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a d'ores et déjà décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 15 juin 2022 de la 25e résolution) de maintenir comme suit les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance.

- pour le **dirigeant mandataire social exécutif**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu à compter du 1er juillet 2022, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social exécutif. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social exécutif bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff renoncera à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.2 Rémunération des administrateurs [1]

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2021

L'assemblée générale du 19 avril 2018, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 200 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs. Cette demande de modification de l'enveloppe des rémunérations était motivée par l'évolution de la composition des comités du conseil d'administration résultant de l'adjonction de membres au cours de l'exercice 2017, la majoration pour les membres du comité des comptes et de l'audit portée de 8 400 euros à 16 800 euros en 2018 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros en 2018.

Au titre de l'exercice 2021, suivant les propositions faites par le comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration et a décidé de ne pas solliciter de modification :

- de l'enveloppe annuelle des rémunérations ;
- du montant des rémunérations de base dû au titre du mandat d'administrateur fixé à 42 000 euros, de la majoration de 20 000 euros au titre de la présidence du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, des majorations en qualité de membre desdits comités fixées à 10 000 euros et du montant de base dû au titre du mandat de censeur fixé à 21 000 euros ;
- de la règle actuelle de répartition part fixe/part variable des rémunérations en fonction de l'assiduité conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, soit une part fixe à hauteur de 40 %, et une **part variable soumise à assiduité de 60 %**, cette règle étant étendue, depuis 2014, aux rémunérations à allouer aux présidents et membres des comités.

L'allocation de la rémunération de base et des majorations par mission, sur la base d'une assiduité à 100 % et incluant la part fixe (40 %) et variable (60 %), au 31 décembre 2021, est la suivante :

Sur base annuelle complète	Répartition 2021
Administrateurs (rémunération de base)	**42 000 € ***
Majoration vice-président	50 000 €
Majoration administratrice référente	50 000 €
Majoration présidente du comité des comptes-audit	67 200 € *
Majoration président du comité des nominations	20 000 € *
Majoration présidente du comité des rémunérations	20 000 € *
Majoration président du comité recherche-innovation-DD	20 000 € *
Majoration des membres du comité des comptes-audit	16 800 € *
Majoration des membres du comité des nominations	10 000 € *
Majoration des membres du comité des rémunérations	10 000 € *
Majoration des membres du comité recherche-innovation-DD	10 000 € *
Censeur (50 % de la rémunération de base) [1]	21 000 € *
Majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale »	3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné

En considération des travaux supplémentaires effectués par les membres de la commission spécialisée (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et MM. Jacques Aschenbroich jusqu'au 28 mai 2021, M. Louis Schweitzer à compter du 31 mai 2021, et Guillaume Texier) dédiée au projet de rapprochement avec Suez, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé, suivant les recommandations du comité des rémunérations, de renouveler l'allocation à chacun des membres de cette commission d'un complément de rémunération de 20 000 euros au titre de l'exercice 2021. Le cas échéant et en fonction de l'importance des travaux confiés à cette commission, le conseil peut décider d'allouer une rémunération complémentaire à chacun des membres de cette commission dans la limite de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs (soit 1 200 000 euros).

Les montants octroyés sont calculés au prorata de la durée effective du mandat au titre de l'exercice.
** Montant soumis à assiduité.*
(1) Au 31 décembre 2021, le conseil ne comportait aucun censeur.

(1) Mandataires sociaux non dirigeants.

Tableau des rémunérations allouées aux administrateurs en 2020-2021 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des rémunérations versées en 2021 et 2020 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées.

Par ailleurs, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration de la Société et en sa qualité de mandataire social de sociétés contrôlées du Groupe. Il est précisé que depuis l'exercice 2019, la part variable de la rémunération des administrateurs est versée annuellement au 1er trimestre de l'exercice suivant et non plus lors de chaque trimestre.

	2020				2021			
(en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice		Montants [1] versés au cours de l'exercice		Montants attribués au titre de l'exercice		Montants [2] versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Jacques Aschenbroich [3] [4]	97 120	0	89 560	0	50 719	0	85 532	0
Maryse Aulagnon [4]	142 000	0	142 000	0	142 000	0	122 000	0
Caisse des dépôts et consignations	78 120	0	37 800	0	36 152	0	43 292	0
Pierre-André de Chalendar	0	0	0	0	36 000	0	9 200	
Isabelle Courville	84 800	0	90 800	0	94 722	0	83 568	0
Antoine Frérot [5]	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard	50 320	0	51 796	0	49 900	0	50 320	0
Marion Guillou	62 000	0	62 000	0	62 000	0	62 000	0
Franck Le Roux [6]	68 800	0	68 800		68 800	0	68 800	
Pavel Páša [6]	52 000	0	52 000	0	52 000	0	52 000	0
Nathalie Rachou [4]	129 200	0	129 200	0	129 200	0	109 200	0
Paolo Scaroni [7]	40 320	0	37 800	0	12 276	0	39 996	0
Louis Schweitzer [4]	120 320	0	122 000	0	123 333	0	120 320	0
Guillaume Texier [4]	88 800	0	87 782	0	86 700	0	68 800	0
TOTAL	1 013 800	0	969 538	0	943 802	0	915 028	0

(1) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2019 (part fixe du 4e trimestre 2019 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2019), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2020 (part fixe uniquement).

(2) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2020 (part fixe du 4e trimestre 2020 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2020), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2021 (part fixe uniquement).

(3) Le mandat de M. Jacques Aschenbroich a pris fin le 28 mai 2021.

(4) En considération des travaux supplémentaires effectués par les membres de la commission spécialisée (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et MM. Jacques Aschenbroich et Guillaume Texier) dédiée au projet de rapprochement avec Suez, le conseil d'administration du 4 novembre 2020, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé d'allouer à chacun des membres de cette commission un complément de rémunération de 20 000 euros au titre de l'exercice 2020 et ce, dans la limite de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs (1 200 000 euros). Au titre de l'exercice 2021, le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de réitérer l'allocation à chacun des membres de cette commission un complément de rémunération de 20 000 euros et ce, dans la même limite de l'enveloppe annuelle. Compte tenu de la démission de M. Jacques Aschenbroich à compter du 28 mai 2021 et de son remplacement par M. Louis Schweitzer au sein de cette commission à compter du 31 mai 2021, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de procéder, s'agissant du complément de rémunération de 20 000 €, à une répartition au prorata du nombre de séances de cette commission pour M. Jacques Aschenbroich jusqu'au 28 mai 2021 (14/15 séances, soit 18 667 €) et M. Louis Schweitzer à compter du 31 mai 2021 (1/15 séances, soit 1 333 €). Les autres membres (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) bénéficieront d'un complément de rémunération de 20 000 € au titre de l'exercice 2021.

(5) La rémunération complète de M. Antoine Frérot est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel. Les conseils d'administration des 10 mars 2020 et 9 mars 2021 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à la perception de sa rémunération pour les années 2020 et 2021.

(6) M. Pavel Páša a été désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe européen le 15 octobre 2014. Il a rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à une organisation représentative ou d'aide aux salariés. M. Franck Le Roux a été nommé par le comité de groupe France le 15 octobre 2018. Il a été pris acte de la décision de M. Franck Le Roux de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale.

(7) Le mandat de M. Paolo Scaroni a pris fin le 22 avril 2021.

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2022

Le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres au titre de l'année 2022 à l'exception de l'allocation à chacun des membres de la commission Sonate d'un complément de rémunération qui n'est pas reconduite, et sous réserve des ajustements suivants. Le conseil a décidé :

- de porter la majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « trans-continentale » de 3 000 € à 6 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- de maintenir la majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « trans-continentale » à 3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- d'allouer à/aux administrateur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- d'allouer, le cas échéant, à/aux censeur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 1 500 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- s'agissant du comité de la raison d'être dont les modalités ont été approuvées par le conseil d'administration lors de cette séance, d'allouer au président et aux autres membres de ce comité, au titre de l'année 2022, des majorations identiques à celles qui sont attribuées au président et aux autres membres des comités des nominations, des rémunérations et recherche, innovation et développement durable, soit 20 000 € pour le président et 10 000 € pour les autres membres.

Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale mixte de Veolia Environnement du 15 juin 2022 (i) du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot et (ii) de la nomination de Mme Estelle Brachlianoff en qualité d'administratrice.

3.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2021 (*cf.* section 3.3.3 *supra*), (hors président-directeur général) a perçu en 2021 une rémunération brute globale de 9 423 005 euros (pour un comité exécutif composé de douze membres hors président-directeur général), contre 7 340 459 [1] euros en 2020 (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2020 et 2021 hors président-directeur général, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et rémunération perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantifiables et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantifiable de 80 % et part qualitative de 20 %) et selon les mêmes critères quantifiables et qualitatifs que ceux applicables au président-directeur général. Il est néanmoins précisé, s'agissant des membres du comité exécutif exerçant les fonctions de directeur de zone qu'il est procédé à une pondération entre la réalisation des indicateurs propres à leur zone et ceux relatifs au Groupe.

(1) Hors primes exceptionnelles versées en 2019 : 513 868 euros.

Au titre de 2021, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 117,47 % de leur rémunération fixe.

	Exercice 2020 (10 membres)	
(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 696 666	3 698 290
Rémunérations annuelles variables	3 630 955	3 630 954
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature (1)	11 215	11 215
TOTAL	7 338 836	7 340 459

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

	Exercice 2021 (12 membres)	
(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	4 563 916	4 823 726
Rémunérations annuelles variables	4 834 123	4 585 108
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature (1)	14 171	14 171
TOTAL	9 212 210	9 423 005

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

3.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

3.4.2.1 Régime collectif de retraite supplémentaire

3.4.2.1.1 Description

Régime de retraite applicable au président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022

Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1er juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en ce qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Ce régime a été fermé avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014 ; et
- de modifier, à effet du 1er juillet 2014, le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération du président-directeur général. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que le seul dirigeant mandataire social puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Par conséquent, cette rente théorique, au titre du régime collectif de retraite à prestations définies a vocation à disparaître dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur compte tenu du capital constitutif estimé à la date de départ à la retraite. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 64 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,9 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 8 % à 9 % de sa rémunération annuelle.

3.4.2.1.2 Caractéristiques

Régime de retraite applicable au président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'ancien article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques de ce régime, étaient les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 39 du CGI ; article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
   - une ancienneté de cinq ans minimum,
   - l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise,
   - sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite,
   - la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;

4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : la rémunération de référence prise en compte pour la détermination du montant de la retraite était égale à la moyenne des trois dernières années de rémunération complète dans la limite de huit plafonds annuels de la sécurité sociale (329 088 euros en 2021) ;

5. rythme d'acquisition des droits : le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 % ;

6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : le montant de la retraite était déterminé en fonction de l'ancienneté acquise dans le Groupe et était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence pour les bénéficiaires disposant de plus de 30 ans d'ancienneté (soit 32 909 euros en 2021) ;

7. modalités de financement des droits : par la Société au travers de contrats d'assurance souscrits auprès de deux organismes d'assurance extérieurs ;

8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice : le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.

   Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

   Le montant estimatif de la rente de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2021 calculée sans réversion est évalué à environ 20 000 euros par an.

   Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

   Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 51 000 euros par an, à l'âge de 64 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle ;

9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les primes versées aux organismes d'assurance extérieurs sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés,
   - l'option retenue par Veolia Environnement en matière de contribution spéciale au sens de la loi Fillon applicable aux régimes à prestations définies à droits aléatoires est d'appliquer la taxe de 32 % sur les rentes pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;

2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 83 du Code général des impôts (CGI) jusqu'au 31 mars 2021 ; Plan d'Epargne Retraite Obligatoire (PERO) à compter du 1er avril 2021 ;

3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : la catégorie des bénéficiaires est constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à trois plafonds annuels de sécurité sociale (123 408 euros en 2021). La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature) ;

4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;

5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;

6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;

7. modalités de financement des droits :
   - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
   - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
   - versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible ;

8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
   - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date. Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2021, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint 64 ans est évalué à environ 51 000 euros par an ;

9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les cotisations patronales sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social de 20 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Le renouvellement de maintenir au bénéfice de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies a été approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6e résolution).

Régime de retraite applicable au président du conseil d'administration à compter du 1er juillet 2022

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté *supra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté *supra*.

Régime de retraite applicable à la directrice générale à compter du 1er juillet 2022

Régime de retraite à cotisations définies

Madame Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2021, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 62 ans est évalué à environ 19 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

Madame Estelle Brachlianoff est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies de la directrice générale, pourrait représenter 2 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff à la date de clôture de l'exercice 2021 calculée sans réversion est évalué à environ 5 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont la directrice générale compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 19 000 euros par an, à l'âge de 62 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff serait nulle.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

À l'occasion de la définition des éléments de rémunération de la directrice générale, et sur la base de l'étude réalisée par le cabinet Boracay, le comité des rémunérations a souhaité améliorer la compétitivité du dispositif de retraite supplémentaire proposé au dirigeant mandataire social exécutif. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a, lors de sa réunion du 5 avril 2022, décidé la mise en place d'un régime de retraite à cotisations définies, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, au bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff. Dans ce cadre, la Société versera un montant annuel correspondant à 15 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versées à la directrice générale, étant entendu que ce montant sera versé en numéraire par la société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime. Ce versement annuel sera lié à la performance de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

3.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

3.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus

Il est rappelé que conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société réuni le 17 décembre 2009 a pris acte de la cessation à compter du 1er janvier 2010, du contrat de travail de M. Antoine Frérot, suspendu depuis sa nomination comme directeur général de Veolia Environnement le 27 novembre 2009. La cessation du contrat de travail de M. Antoine Frérot a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à son ancienneté dans le Groupe (plus de 20 ans à cette date). Ce même conseil, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé qu'il serait accordé à M. Antoine Frérot une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce) qui a été approuvée le 7 mai 2010 par l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Lors du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2014, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement et conformes aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2018, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, à savoir :

- cette indemnité serait limitée aux seuls cas **« de départ contraint »**. Elle ne serait pas due dans l'hypothèse où (1) M. Antoine Frérot quitterait à son initiative la Société en dehors des circonstances n'entrant pas dans le cadre d'un « départ contraint », où (2) il aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein à la date de cessation de ses fonctions de directeur général, où (3) il accepterait, consécutivement à la cessation de ses fonctions de directeur général, une proposition de reclassement dans des fonctions de direction générale (en qualité de salarié ou de mandataire social) au sein du Groupe ;

- son montant maximum serait **plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale du dernier exercice** (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence ») ;
- la détermination du montant et des composantes fixes et variables de cette indemnité dépendrait toutes deux des conditions de performance atteintes. Cette indemnité serait en effet **égale à deux fois la somme de** (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) **corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible de sa rémunération variable** (désigné également « Base bonus cible » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) **au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions**.

Le renouvellement de cette indemnité de cessation des fonctions de M. Antoine Frérot a été approuvé par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

Il est précisé que cette indemnité ne s'appliquera pas dans le cadre du changement de fonctions du président-directeur général à compter du 1er juillet 2022.

Indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022

Conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, Mme Estelle Brachlianoff mettra fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.

Le conseil d'administration, prenant acte de la rupture du contrat de travail de Mme Estelle Brachlianoff et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, et sur proposition du comité des rémunérations, d'octroyer une indemnité à Mme Estelle Brachlianoff en cas de départ contraint de ses fonctions de directrice générale (notamment suite à une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société ou à une révocation qui ne découlerait pas d'un constat de faute grave ou de faute lourde).

Conformément au code AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de Référence »).

La détermination du montant de cette indemnité repose sur l'atteinte de conditions de performance, *via* l'application d'un taux de performance, correspondant au taux d'atteinte des objectifs des deux dernières parts variables versées (avec une pondération de 60 % au titre du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable versée et de 40 % au titre du taux d'atteinte de l'avant dernière part variable versée), étant précisé qu'aucun versement ne pourra avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %.

Indemnité de non-concurrence de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.

3.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

3.4.3.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et d'actions et de performance

L'assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021 a approuvé l'ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 ainsi que la réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées au président-directeur général en sa qualité de bénéficiaire, les autres critères de performance au titre de ces plans restant sans changement.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé d'ajuster l'objectif financier du critère de performance économique interne (résultat net courant part du Groupe ou « RNCPG ») des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 et de soumettre, à titre de bonne gouvernance, cette révision de l'objectif financier à l'assemblée générale du 22 avril 2021 pour approbation s'agissant du président-directeur général en sa qualité de bénéficiaire. Il est rappelé que l'ajustement de l'objectif financier du plan 2018 avait d'ores et déjà donné lieu à une communication le 1er avril 2020. Hormis l'ajustement des objectifs financiers de ces plans, les autres critères de performance des plans 2019 et 2020 sont inchangés.

En effet, dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, les éléments relatifs à l'exercice 2020 n'étaient pas représentatifs de la performance globale du Groupe sur la période de référence des plans et auraient ainsi eu 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 proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 avait 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 pour les plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020. Cet ajustement visait 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 était 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.

Par ailleurs et pour le plan d'actions de performance mis en place en 2021, le critère de performance économique à été déterminé sur la base du RNCPG au 31 décembre 2019 afin d'éviter tout effet d'aubaine sur le calcul de la progression de cet indicateur financier.

Synthèse des ajustements apportés aux objectifs financiers du critère de performance économique des plans 2019 et 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
Plan 2019 (Plan n° 2) Décision du conseil d'administration du 30 avril 2019 Environ 450 bénéficiaires 1 131 227 actions attribuées dont 47 418 au président-directeur général Après ajustement, réduction du nombre d'actions attribuées initialement à 942 764 dont 39 518 actions au président-directeur général	**Critère initial de performance économique interne** Progression moyenne annuelle du RNCPG par action sur les exercices 2019, 2020 et 2021 : • progression moyenne > ou = à 10 % par an : 100 % des actions de performance acquises ; • progression moyenne < à 5 % par an : aucune action de performance acquise. Entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée. Base de référence 2018 : 654,6 M€. 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. **Ajustements :** 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 2019 et 2021 (neutralisation 2020) : • progression moyenne > ou = à 10 % par an soit un RNCPG 2021 de 792,1 M€ : 100 % des actions de performance acquises ; • progression moyenne < à 5 % par an : aucune action de performance acquise en deçà d'un RNCPG 2021 de 721,7 M€. Entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée. Base de référence RNCPG 2018. **Les autres critères de performance boursière et RSE demeurent inchangés.**	50 %	16,66 %

	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
Plan 2020 (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	**Critère initial de performance économique interne** 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 < 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 > 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€. **Ajustements :** 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 > ou = à 7 % par an soit un RNCPG 2022 de 845 M€ : 100 % des actions de performance acquises ; • progression moyenne < 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). **Les autres critères de performance boursière et RSE demeurent inchangés.**	25 %	8,33 %

Ajustement des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscriptions (DPS) du 8 octobre 2021

Le président-directeur général a décidé, le 8 octobre 2021, sur délégation du conseil d'administration du 14 septembre 2021 et après avis du comité des rémunérations, de procéder à l'ajustement des droits des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital réalisée à cette même date, et ce, afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Par conséquent, le nombre de droits à actions en cours d'acquisition pour les plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 a été ajusté selon la méthodologie suivante :

- valeur de l'action avant détachement du DPS : 29,25 euros ;
- valeur de l'action après détachement du DPS : 28,23 euros ;
- ratio d'ajustement : 29,25/28,23 = 1 036.

À titre d'exemple, 1 000 droits à actions de performance sont devenues, après ajustement, 1 036 droits à actions de performance, le nombre de droits à actions étant arrondi au nombre entier inférieur.

Politique de la Société en matière de pourcentage de rémunération attribuée au dirigeant mandataire social exécutif exprimé en actions de performance

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrête lors de la mise en place des plans d'actions de performance, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social exécutif. Cette politique est constante depuis la mise en place des plans d'actions de performance de 2018, 2019, 2020 et 2021. Elle a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2022. Aux termes de cette politique et **sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que les actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif sont plafonnées à une valeur boursière équivalente à 100 % de sa rémunération fixe lors de leur attribution.**

Politique de la Société en matière d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Depuis la mise en place des plans d'actions de performance de 2018, 2019, 2020 et 2021, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations a décidé d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises au **dirigeant mandataire social et aux membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2022 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 15 juin 2022 de la 25e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire social exécutif**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2019 (Plan n° 2)

Le conseil d'administration du 5 mars 2019, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2019.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2019, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué initialement 47 418 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 083 809 actions de performance (soit 0,19 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 18 576 486 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (227 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 748 809 actions de performance (soit 0,13 % du capital social) ;
- hauts potentiels (102 bénéficiaires) : 178 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (99 bénéficiaires) : 157 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'acquisition définitive de ces actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance le 1er mai 2022 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :**
  - un critère économique,
  - un critère boursier,
  - des critères de RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan est fonction de la réalisation :

- d'un **critère de performance économique interne à hauteur de 50 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe ou « RNCPG » par action (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an à compter de 2018 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021. Si ce taux de croissance annuel moyen était inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de ce critère. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ;
- d'un **critère de performance boursier externe à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du CAC 40 (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2021 précédant la date d'attribution définitive et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2019, 2020 et 2021 qui correspond à la période de référence (« Période de référence ») précédant l'attribution définitive des actions.

  Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - progresse moins que l'Indice : aucune action n'est acquise,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
  - entre l'Indice et une progression du TSR de l'action Veolia Environnement de 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- de **critères de performance externe et interne de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui seront appréciés à l'échéance du plan, soit :

(i) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif que Veolia fasse partie des 10 % des entreprises les plus performantes du secteur des Utilities de l'indice extra-financier FTSE4GOOD pendant trois exercices de référence 2019, 2020 et 2021 est réalisé comme suit :

- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant deux exercices de référence : 66 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant un exercice de référence : 33 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia ne figure pas dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : aucune action n'est acquise ;

(ii) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire sur les trois exercices de référence (2019, 2020 et 2021), tel que publié dans les comptes annuels de la Société (base : exercice 2018) est réalisé comme suit :

- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire atteint ou dépasse de 2,5 % la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire est inférieure ou égale à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : aucune action n'est acquise,
- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé, afin de prendre en compte le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, de modifier l'objectif financier lié à ce critère de performance économique et de réduire le nombre initial d'actions de performance attribué d'un tiers sur ce critère afin de prendre en compte la « neutralisation » de l'exercice 2020. Après cet ajustement, le nombre initial d'actions de performance attribué est ainsi réduit à 942 764 dont 39 518 actions au président-directeur général. Ce critère de performance économique est ajusté comme suit et est fonction de la progression moyenne annuelle (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou Taux de croissance moyen annuel) du RNCPG sur les exercices 2019 et 2021 (neutralisation de l'exercice 2020) ou « Période de référence révisée » par rapport au RNCPG de 2018 :

- si la progression moyenne du RNCPG sur la Période de référence révisée est supérieure ou égal à 10 % par an soit un RNCPG 2021 de 792,1 millions d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises ;
- si la progression moyenne du RNCPG sur la Période de référence révisée est inférieure à 5 % par an (soit un RNCPG 2021 de 721,7 millions d'euros), aucune action de performance ne serait acquise ;
- entre 5 % et 10 %, une règle de proportionnalité est appliquée.

Les autres critères de performance boursier et RSE demeurent inchangés ainsi que la date d'échéance du Plan (1er mai 2022).

Cet ajustement à été approuvé par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (10e résolution)

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2020 (Plan n° 3)

Le conseil d'administration du 10 mars 2020, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2020.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2020, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 109 400 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 51 993 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 057 407 actions de performance (soit 0,19 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 14 370 161 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (220 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 748 407 actions de performance (soit 0,13 % du capital social) ;
- hauts potentiels (98 bénéficiaires) : 164 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (98 bénéficiaires) : 145 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2023 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :**
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 %**.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan serait fonction de la réalisation :

En ce qui concerne les critères de nature financière de 50 % :

- d'un **indicateur de Profitabilité (résultat net courant Part du Groupe ou « RNCPG ») (critère de performance économique) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022 ;
- si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est inférieur ou égal à 847 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- si le RNCPG est supérieur ou égal à 931 millions d'euros, 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 ;
- d'un i**ndicateur de TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2022 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2020, 2021 et 2022 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

  - progresse moins de 10 % que l'Indice : aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur est acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère est acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

En ce qui concerne les **critères quantifiables non financiers de 50 %** : (nota : le point de référence 2019 ainsi que la cible 2023 de ces indicateurs figurent aux pages 6 à 8 supra du Document d'enregistrement universel 2020) :

- d'un **indicateur Climat** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO_2 équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **Satisfaction client** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, mesure de la satisfaction client via la méthodologie du *Net Promoter Score* (NPS), si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS dans les 10 *Business Units* les plus importantes et en fonction des scores atteints suivants :
    - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
    - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité),
  - si moins de 50 % du CA est couvert dans les 10 BUs prioritaires, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de **10 %** des actions de performance attribuées) : proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2020-2022, si cet indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 (4,17 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est en augmentation de 10 % par rapport à la base 2019, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Innovation** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022 inclusion par le Groupe dans 10 contrats d'au moins 10 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 7.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur à 5, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 10, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 74 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 450 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 530 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2022, mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie local footprint et calcul effectué par la société Utopies. La réalisation de cet indicateur est mesurée comme suit :

- si publication annuelle externe les 3 années (2020, 2021, 2022) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
- si publication annuelle externe 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
- si publication annuelle externe 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
- si aucune publication annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise ;

- d'un indicateur **Biodiversité** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles et si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 30 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 60 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé, afin de prendre en compte le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, de modifier l'objectif financier lié à ce critère de performance économique et de réduire le nombre initial d'actions de performance attribué d'un tiers sur ce critère afin de prendre en compte la « neutralisation » de l'exercice 2020. Après cet ajustement, le nombre initial d'actions de performance attribué est ainsi réduit à 1 016 987 dont 47 662 actions au président-directeur général. Le critère de performance économique est ajusté comme suit et est dorénavant fonction de la progression moyenne annuelle (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou Taux de croissance moyen annuel) du RNCPG sur les exercices 2021 et 2022 (neutralisation de l'exercice 2020) ou « Période de référence révisée » par rapport au RNCPG de l'exercice 2019 (au lieu de celui de l'exercice 2020) :

- si la progression moyenne du RNCPG sur la Période de référence révisée est supérieure ou égale à 7 % par an soit un RNCPG 2022 de 845 millions d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises ;
- si la progression moyenne du RNCPG sur la Période de référence révisée est inférieure à 10 % de cet objectif (soit un RNCPG 2022 de 768 millions d'euros), aucune action de performance ne serait acquise ;
- entre ces 2 bornes, une règle de proportionnalité est appliquée.

Les autres critères de performance boursier et RSE demeurent inchangés ainsi que la date d'échéance du Plan (5 mai 2023).

Cet ajustement à été approuvé par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (11e résolution).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021 (Plan n° 4)

Le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2021.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2021, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 39 516 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 897 666 actions de performance (soit 0,15 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 414 720 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (219 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 570 666 actions de performance (soit 0,10 % du capital social) ;
- hauts potentiels (104 bénéficiaires) : 154 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (102 bénéficiaires) : 173 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2024 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :**
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %,**
  - des **critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan serait fonction de la réalisation :

En ce qui concerne les critères de nature financière de 50 % :

- d'un indicateur de **Profitabilité (résultat net courant Part du Groupe ou « RNCPG ») (critère de performance économique) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023 ;

- si le RNCPG calculé au 31 décembre 2023 est inférieur ou égal à 818 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- si le RNCPG est supérieur ou égal à 900 millions d'euros, 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 ;
- d'un **indicateur de TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 *Utilities* (*Price*) SX6P (Indice *Utilities* européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2023 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2021, 2022 et 2023 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

  - progresse moins de 10 % que l'Indice : aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur est acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère est acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

En ce qui concerne les critères **quantifiables non financiers de 50 %** s'inscrivant dans le cadre du plan stratégique Impact 2023 (*nota* : le point de référence 2020 ainsi que la cible 2024 de ces indicateurs figurent en pages 6 à 8 supra du Document d'enregistrement universel 2020) :

- d'un indicateur **Climat** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO_2 équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 15 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **Satisfaction client** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : mesure de la satisfaction client via la méthodologie du *Net Promoter Score* (NPS), si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS sur un périmètre couvrant au moins 75 % du chiffre d'affaires consolidé Groupe en fonction des scores atteints suivants :
    - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
    - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité),
  - si moins de 50 % du chiffre d'affaires du périmètre concerné est couvert, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de **10 %** des actions de performance attribuées) : proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2021-2023, si cet indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 actualisée (5,7 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est en augmentation de 12 % par rapport à la base, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Innovation** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023 inclusion par le Groupe, dans 10 contrats d'au moins 12 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur à 6, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 12, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 520 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 610 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie *local footprint* et calcul effectué par la société Utopies. La réalisation de cet indicateur est mesurée comme suit :
  - si évaluation annuelle externe, les 3 années (2021, 2022, 2023) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si évaluation annuelle externe, 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si évaluation annuelle externe, 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si aucune évaluation annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise ;
- d'un indicateur **Biodiversité** (à concurrence de **5 %** des actions de performance attribuées) : mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles et si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 37,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2022

Le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2022.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2022, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2022, 2023 et 2024).

Dans ce contexte, le conseil d'administration sollicitera auprès de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, une autorisation (25e résolution), pour une durée de 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe y compris la directrice générale. Ce plan qui a vocation à être mis en place à compter du 1er juillet 2022, et dont le terme est prévu en 2025 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2024, succède à celui attribué en 2021.

Les plafonds sollicités sont les suivants :

- un **plafond global** de 0,35 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec **l'application d'un sous-plafond maximum** de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance aux mandataires sociaux exécutifs.

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation :

En ce qui concerne **les critères de nature financière (50 %)** :

- d'un **indicateur de Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2021 sur les exercices 2022, 2023 et 2024 (« Période de référence »), incluant Suez et les Synergies :

- si le RNCPG calculé au 31 décembre 2024 est inférieur ou égal à 1,35 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
- si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,5 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
- entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- d'un **indicateur de TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 *Utilities* (*Price*) SX6P (Indice *Utilities* européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2024 et calculée sur la Période de référence comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

En ce qui concerne les critères quantifiables **non financiers (50 %)** (*nota* : le point de référence 2021 ainsi que la cible 2024 de ces indicateurs figurent dans la section Profil du Document d'enregistrement universel 2021) :

- d'un indicateur **Climat** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2024, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en t CO_2 équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12,150 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,250 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 22 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 24 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 26 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 6,7 millions d'habitants aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est égal à 7,3 millions, d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : à l'horizon de fin 2024, volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 545 kilotonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 640 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

Attribution exceptionnelle d'actions gratuites

À titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, il est proposé d'approuver dans le cadre de la 12e résolution, sur recommandation du comité des rémunérations, une prime exceptionnelle en actions gratuites au bénéfice de M. Antoine Frérot, sous réserve de l'approbation de la 25e résolution. Cette attribution exceptionnelle représenterait 30 000 actions et serait soumise à une période d'acquisition de 3 ans, sous réserve de l'approbation des 12e et 25e résolutions.

La réalisation du retrait obligatoire le 18 février 2022 (par lequel la Société a pu acquérir 100 % du capital et des droits de vote de Suez) et, le 31 janvier 2022, de la cession au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances du « nouveau Suez », ont marqué, pour la Société, l'aboutissement d'une opération de rapprochement débutée il y a de nombreux mois, et permettent au Groupe d'aborder l'avenir en tant que champion mondial de la transformation écologique. Elles témoignent d'une performance exceptionnelle de la part de certains salariés ainsi que le dirigeant mandataire social de la Société, sur une période de plusieurs mois, que les attributions prévues par ces résolutions entendent récompenser.

M. Antoine Frérot n'ayant jamais bénéficié d'une quelconque prime exceptionnelle en 13 ans de mandat, le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, de soumettre une résolution spécifique au vote des actionnaires dans le cadre du vote *exante*.

La Société procéderait à des attributions gratuites d'actions, sans condition de performance mais avec condition de présence (i) pour un

nombre d'actions n'excédant pas 0,04 % du capital social (apprécié à la date de la présente assemblée générale), à des salariés du Groupe (y compris les membres du comité exécutif de la Société (« Comex »)) (le « Plan Exceptionnel Général ») ; et (ii) pour un nombre d'actions n'excédant pas 0,005 % du capital social (apprécié à la date de la présente assemblée générale), à Monsieur Antoine Frérot (le « Plan Exceptionnel Dirigeant »).

En tout état de cause, les attributions réalisées dans le cadre des plans exceptionnels ne dépasseraient pas au maximum 13 % du plafond global de 0,35 %.

La liste des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ainsi que les termes et conditions applicables aux attributions seraient fixés par le conseil, étant précisé que dans tous les cas, **une période d'acquisition d'au moins trois (3) ans serait requise**, les actions étant alors cessibles dès leur livraison, dans les limites légales et sous réserve de l'obligation de conservation spécifique applicable aux mandataires sociaux et aux membres du Comex de la Société.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de vingt-six mois et mettrait fin à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 22 avril 2021 au titre de la 22e résolution qui a été utilisée en 2021 pour un montant équivalent à 0,2 % du capital social.

L'acquisition définitive des actions de gratuites attribuées serait soumise à une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025.

3.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions d'actions de performance au 31 décembre 2021 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Actions de performance		
	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4
Date de l'assemblée	18/04/2019	22/04/2020	22/04/2021
Date de la réunion du conseil d'administration	30/04/2019	05/05/2020	04/05/2021
Nombre total d'actions attribuées (avant ajustement)	1 131 227	1 109 400	937 182
• Dont nombre total d'actions attribuées au président-directeur général, M. Antoine Frérot (avant ajustement)	47 418	51 993	39 516
Date d'acquisition des actions	01/05/2022	06/05/2023	05/05/2024
Date de fin de période de conservation	01/05/2022	06/05/2023	05/05/2024
Condition de performance	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2021	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	271 466	113 719	17 647
Actions de performance restantes en fin d'exercice (après ajustements) (1) (2)	890 919	1 031 654	953 387

(1) Après ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 ainsi que la réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées.
(2) Après ajustement de non dilution des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021.

Un plan d'actions de performance n° 1 avait été mis en place le 2 mai 2018, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 3 mai 2021. À la date d'échéance, 971 827 actions ont été acquises par les dirigeants et salariés du Groupe au titre de ce plan.

3.4.3.2.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2021 à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 6 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Antoine Frérot (président-directeur général)	Plan n° 4 2021	39 516 (1)	986 715	05/05/2024	05/05/2024	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*

* *Valorisation des actions de performance attribuées le 4 mai 2021 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,97 euros.*
(1) Avant ajustements.

3.4.3.2.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2021 pour chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 7 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général)	Plan n° 1 2018 du 02/05/2018	32 865

3.4.3.2.3 Récapitulatif des actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions de performance acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/d'actions acquises	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés *	Numéro du plan
Actions attribuées, durant l'exercice 2021, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	74 330 (1)	1 856 020	Plan n° 4
Actions acquises, durant l'exercice 2021, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé **	44 973	1 122 976	Plan n° 1

** Valorisation des actions de performance attribuées le 5 mai 2020 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,97 euros.*
*** N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.*
(1) Avant ajustements.

3.4.3.3 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2021 (tableau n° 8 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social de la Société, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur du président-directeur général, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

3.4.3.3.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ou levées au cours de l'exercice 2021

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 4 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-	-	-	-

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-

3.4.3.3.2 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré **	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2021, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	Néant	-	-
Options détenues sur Veolia Environnement et les sociétés visées précédemment, exercées, durant l'exercice 2021, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé *	Néant	-	-

** N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.*
*** Prix d'exercice après ajustements légaux.*

3.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-37 ET L. 22-10-34 DU CODE DE COMMERCE

3.4.4.1 Approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise et des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général (« Vote *ex post* »)

(Résolution 9)

En application des articles L. 225-100 et L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 9e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe 2021	980 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de reconduire la périodicité de la révision de la rémunération fixe et variable de trois ans à compter du 1er janvier 2019 sauf événement nouveau significatif. En application de cette politique de rémunération triennale, la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot a été portée, à compter du 1er janvier 2019, à 980 000 euros. Le conseil d'administration réuni le 9 mars 2021 a confirmé l'application de cette politique pour 2021.
Rémunération variable 2021	1 461 224 euros	Au cours de la réunion du 5 avril 2022, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2021 à 1 461 224 euros. Les objectifs quantifiables de l'année 2021 s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique 2020-2023 et notamment la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle). Dans la continuité de 2020 et l'intégration des critères raison d'être, le conseil d'administration du 9 mars 2021, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2021 : • maintien de la pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien du quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ; • part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2021, soit 1 568 000 euros. En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de cette part variable pour l'exercice 2021 a été déterminé comme suit : i) **s'agissant des critères quantifiables :** en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 25 février 2021, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : En ce qui concerne **la partie quantifiable financière de 50 %** : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 896 millions d'euros (objectif de 772 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 116,1 % et un taux de versement de 160 % ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 1 719 millions d'euros (1) (objectif de 1 103 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 155,9 % et un taux de versement de 160 % ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 28 396 millions d'euros (2) (objectif de 27 085 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 104,8 % ; et un taux de versement de 158,4 % ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 8,2 % (objectif de 7,5 %) traduisant un taux d'atteinte de 109,3 % et un taux de versement de 160 %. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel. La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantifiable financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2021 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 25 février 2021. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable 2021	1 461 224 euros	**La part variable quantifiable financière ressort à un montant de 781 648 euros traduisant un taux de versement global de 159,52 %.** En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 6,65 (objectif de 6,60) traduisant un taux d'atteinte à 99,24 % et un taux de versement de 67,64 % ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 84 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 105,00 % et un taux de versement de 124 % ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 111,8 millions d'euros (objectif de 110 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 101,64 % et un taux de versement de 104,92 % ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 3 063 millions d'euros (objectif de 2 757 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 111,11 % et un taux de versement de 148,83 % ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 87 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 108,75 % et un taux de versement de 142 % ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences) ; qui s'établit au 31 décembre 2021 à 21,3 heures (objectif de 19 heures) traduisant un taux d'atteinte de 112,11 % et un taux de versement de 160 % ; La détermination de la part variable quantifiable non-financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2021 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2020 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 22 avril 2021. **La part variable quantifiable non-financière ressort à un montant de 365 976 euros traduisant un taux de versement global de 124,48 %.** ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 313 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2021, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ; • la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %. **L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 3 section 3.4.1.1.2 du Document d'enregistrement universel 2021. Il est à noter qu'afin de prendre en compte les commentaires de certains de nos actionnaires, notamment dans le cadre de l'assemblée générale, le niveau de transparence a été renforcé.** La **rémunération variable totale** de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2021 **s'élève donc à 1 461 224 euros,** soit 149,10 % de sa Base bonus cible. **Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 9e résolution soumise à la présente assemblée générale.**
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2021 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	M. Antoine Frérot a renoncé à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité de président du conseil d'administration de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et collaborateurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social	Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 937 182 actions de performance, soit environ 0,2 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,5 % du capital. Dans ce cadre, il a été attribué initialement 39 516 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social). Il est précisé que cette attribution est équivalente et a été plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2021. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes : • une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2024 ; et • une **condition de performance** liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2021, 2022 et 2023 : • **des critères de nature financière à hauteur de 50 %,** • **des critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être.**

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires

Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et collaborateurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social	Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation :
		En ce qui concerne les critères de nature financière (50 %) :
		• d'un indicateur de **Profitabilité** (RNCPG) (critère de performance économique) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an sur la base des résultats de l'exercice 2019 et sur la période de référence se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023 (« Période de référence ») :
		  • Si le RNCPG calculé au 31 décembre 2023 est inférieur ou égal à 818 millions d'euros, aucune action de performance ne sera acquise au titre de cet indicateur,
		  • Si le RNCPG calculé au 31 décembre 2023 est supérieur ou égal à 900 millions d'euros, 100 % des actions de performance seront acquises au titre de cet indicateur,
		  • entre ces deux bornes, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ;
		• d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 *Utilities* (*Price*) SX6P (Indice *Utilities* européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2023 et calculée sur la Période de référence comme suit.
		Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
		  • est inférieur à l'Indice : aucune action ne sera acquise au titre de cet indicateur,
		  • progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur sera acquise,
		  • progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère sera acquise,
		  • progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).
		En ce qui concerne les critères quantifiables non financiers (50 %) : (*nota* : le point de référence 2020 ainsi que la cible 2024 de ces indicateurs figurent dans la section Profil du Document d'enregistrement universel 2020) :
		• d'un indicateur **Climat** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO_2 équivalent, hors éventuelles cessions, si l'indicateur est réalisé comme suit :
		  • si l'indicateur est inférieur ou égal à 13 millions de tonnes, aucune action de performance ne sera acquise,
		  • si l'indicateur est supérieur ou égal à 15 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise,
		  • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
		• d'un indicateur de **Satisfaction client** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : mesure de la satisfaction client *via* la méthodologie du *Net Promoter Score* (NPS), si l'indicateur est réalisé comme suit :
		Si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS sur un périmètre couvrant au moins 75 % du chiffre d'affaires consolidé Groupe et fonction des scores atteints suivants :
		  • si le score global NPS est inférieur ou égal à 20, aucune action de performance ne sera acquise,
		  • si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise,
		  • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).
		Si moins de 50 % du chiffre d'affaires est couvert, aucune action ne sera acquise au titre de cet indicateur ;
		• d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de 10 % des actions de performance attribuées) : proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2021-2023 et si cet indicateur est réalisé comme suit :
		  • si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance ne sera acquise,
		  • si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise,
		  • si l'indicateur est supérieur ou égal à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise,
		  • entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
		• d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 (5,7 millions d'habitants), aucune action de performance ne sera acquise, • si l'indicateur est en augmentation de 12 % par rapport à la base 2019, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Innovation** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023 inclusion par le Groupe dans 10 contrats d'au moins 12 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur à 6, aucune action de performance ne sera acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 12, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2023, amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance ne sera acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur sera acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2023, volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 520 kilotonnes, aucune action de performance ne sera acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 610 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2023, mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie *local footprint* et calcul effectué par la société Utopies. La réalisation de cet indicateur sera mesurée comme suit : • si évaluation annuelle externe les 3 années (2021, 2022, 2023) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur sera acquise, • si évaluation annuelle externe 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur sera acquise, • si évaluation annuelle externe 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise, • si aucune évaluation annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur ne sera acquise ; • d'un indicateur **Biodiversité** (à concurrence de 5 % des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2023, mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles et si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 37,5 %, aucune action de performance ne sera acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur sera acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur sera déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation suivantes : • pour le **dirigeant mandataire social**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	M. Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directeur général applicable uniquement en cas de départ contraint. Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (étant précisé qu'il a renoncé à toute rémunération à ce titre) et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. Le calcul de cette indemnité est en effet égal à 2 fois la somme de (1) la partie variable de sa rémunération de référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la partie fixe de sa rémunération de référence (dernier exercice) corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible (désigné également « base bonus » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions. À noter que M. Antoine Frérot a mis fin à son contrat de travail depuis le 1er janvier 2010 et que la cessation de ce contrat de travail a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à sa longue ancienneté dans le Groupe (plus de 19 ans en 2010).

Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :
		• procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) qui était plafonné à un maximum de 10 % de la Rémunération de référence avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet au 30 juin 2014 ;
		• réviser à effet du 1er juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant avec les principales caractéristiques suivantes :
		  • ce régime est applicable à l'ensemble des dirigeants cadres de catégorie 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social),
		  • son financement est assuré par des cotisations égales à un pourcentage de la rémunération du dirigeant mandataire social et des salariés concernés,
		  • le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
		  • le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction principalement des cotisations versées auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date.
		Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, le montant de la rente viagère annuelle du régime de retraite à prestations définies (plafonnée à un maximum de 10 % de la Rémunération de référence) dépendra de l'âge de départ à la retraite, des montants cotisés et des éventuels versements individuels facultatifs de M. Antoine Frérot au titre du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, cette rente théorique disparaissant dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 64 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,9 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la Sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 8 à 9 % de sa rémunération annuelle.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	1 676 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Neuvième résolution – Vote sur la rémunération versée au cours de l'exercice 2021 ou attribuée au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président-directeur général, tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.4.4.2 Vote sur la politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus (« Vote *ex ante* »)

(Résolutions 11 et 12)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre des 11e et 12e résolutions d'approuver la politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, le président-directeur général bénéficierait comme en 2021, d'une voiture de fonction, d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé ainsi qu'une indemnité en cas de départ contraint, laquelle ne s'appliquera pas au titre du changement de fonctions à compter du 1er juillet 2022.

Il est par ailleurs précisé qu'il a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, d'indemnité de non-concurrence, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Le versement de sa rémunération variable au titre de la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus reste conditionné à l'approbation des éléments de cette rémunération par une assemblée générale ordinaire postérieure au 31 décembre 2022 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (vote *ex post*).

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération du président-directeur général, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie en cours et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle du président-directeur général de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance du président-directeur général que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux du dirigeant mandataire social exécutif.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle du président-directeur général par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Il vous est proposé d'approuver ces éléments dans le cadre de la 11e résolution.

Politique de rémunération du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	515 000 euros	En application de la politique de rémunération triennale en place depuis 2016, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé de proposer à l'assemblée générale du 15 juin 2022, que la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot soit portée, à compter du 1er janvier 2022, à 1 030 000 euros, soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus. Cette augmentation triennale d'environ 5 % consiste à appliquer l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.
Rémunération variable		La proposition des objectifs quantifiables de l'année 2022 s'inscrit dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes. Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception de trois critères qui n'intègrent pas ce périmètre : **éthique et conformité** et **engagement du personnel** parce que ces deux critères sont issus des résultats de l'enquête d'engagement et qu'il n'y a pas de référence 2021 pour Suez ; **climat** parce que ce critère dans le bonus court terme est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique. Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • maintien de la pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien du quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ; • part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus, soit 824 000 euros : i) **s'agissant des critères quantifiables :** en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

Politique de rémunération du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus	Montant	Commentaires
Rémunération variable		En ce qui concerne la **partie quantifiable financière de 50 %** : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant part du Groupe ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** (1) : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** (2) : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE) :** ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 3.10 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021. La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences). La détermination de la part variable quantifiable non-financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2022 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 15 juin 2022. ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique ; • la performance managériale.
Actions de performance		M. Antoine Frérot ne bénéficierait pas d'actions de performance en 2022.
Régime de retraite		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*. Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.
Autres		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Par ailleurs, à titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, il vous est proposé d'approuver dans le cadre de la 12e résolution, sur recommandation du comité des rémunérations, une prime exceptionnelle en actions gratuites au bénéfice de M. Antoine Frérot, sous réserve de l'approbation de la 25e résolution. Cette attribution exceptionnelle représenterait 30 000 actions et serait soumise à une période d'acquisition de 3 ans, sous réserve de l'approbation des 12e et 25e résolutions proposées à l'assemblée générale du 15 juin 2022.

La réalisation du retrait obligatoire le 18 février 2022 (par lequel la Société a pu acquérir 100 % du capital et des droits de vote de Suez) et, le 31 janvier 2022, de la cession au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam – GIP – CDC et CNP Assurances du « nouveau Suez », ont marqué, pour la Société, l'aboutissement d'une opération de rapprochement débutée il y a de nombreux mois, et permettent au Groupe d'aborder l'avenir en tant que champion mondial de la transformation écologique. Elles témoignent d'une performance exceptionnelle de la part de certains membres du personnel salarié ainsi que du dirigeant mandataire social de la Société, sur une période de plusieurs mois, que les attributions, prévues par ces résolutions, entendent récompenser.

M. Antoine Frérot n'ayant jamais bénéficié d'une quelconque prime exceptionnelle en 13 ans de mandat, le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, de soumettre une résolution spécifique au vote des actionnaires dans le cadre du vote *ex ante*.

Projet d'attribution gratuite d'actions (prime exceptionnelle) Résolution 12	M. Antoine Frérot pourrait bénéficier d'une prime exceptionnelle prenant la forme d'une attribution de 30 000 actions gratuites, soumise à une période d'acquisition de 3 ans, et sous réserve de l'approbation des 12e et 25e résolutions.
Obligation de conservation des actions attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'attribution gratuite d'actions (prime exceptionnelle) de renouveler, comme suit, les obligations de conservation pour M. Antoine Frérot : obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions gratuites attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Onzième résolution – Vote sur la politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus (hors prime exceptionnelle en actions)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération du président-directeur général établie par le conseil d'administration pour la période allant du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 (hors prime exceptionnelle en actions faisant l'objet de la 12e résolution soumise à l'assemblée générale).

Douzième résolution – Vote sur la prime exceptionnelle en actions proposée dans le cadre de la politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la prime exceptionnelle en actions proposée dans le cadre de la politique de rémunération du président-directeur général établie par le conseil d'administration pour la période allant du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.4.4.3 Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration du 1er juillet au 31 décembre 2022 (« Vote *ex ante* »)

(Résolution 13)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 13e résolution d'approuver la politique de rémunération du président du conseil d'administration à compter du 1er juillet 2022. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé à 700 000 euros sur la base d'un panel de sociétés comparables et du CAC 40. À ce titre, les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) comparables et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général ont été examinés.

Le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé sur la base d'un panel de sociétés comparables et du CAC 40. Les résultats de l'étude réalisée par le cabinet Boracay montrent clairement trois niveaux de rémunération correspondant aux différents types de missions exercées par un président non exécutif :

Mandat uniquement focalisé sur la gestion du conseil d'administration et la relation avec les actionnaires (1er quartile)

Participation à un comité stratégique pour rechercher et valider des investissements majeurs (médiane)

Accompagnement d'un nouveau directeur général afin d'assurer le succès d'un plan de succession ou d'un recrutement externe (3e quartile).

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a retenu un positionnement situé entre la médiane (625 000 euros) et le 3e quartile (938 000 euros).

Politique de rémunération du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	350 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé que la rémunération fixe serait inchangée pendant le mandat de président du conseil d'administration de M. Antoine Frérot. En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration s'élèverait à 700 000 euros, soit 350 000 euros pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus.
Rémunération variable annuelle ou pluriannuelle		Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant
Actions/options de souscription		Néant
Maintien des droits relatifs aux plans d'actions de performance 2020 et 2021		Le conseil d'administration a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, que les droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dont l'acquisition, sous conditions de performance, interviendra respectivement en 2023 et 2024 seront maintenus dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022. Le conseil d'administration a fait ce choix compte tenu de la contribution essentielle d'Antoine Frérot à la transformation de Veolia vers le champion mondial de la transformation écologique. M. Antoine Frérot abandonnera ses fonctions exécutives immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par Veolia, qui s'avère déjà extrêmement créatrice de valeur pour ses actionnaires et continuera de l'être au fur et à mesure que seront extraites les synergies anticipées. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, il ne sera plus bénéficiaire d'attributions d'actions de performance (ni de rémunération variable annuelle) et ne sera donc pas associé à la création de valeur, alors qu'il en a été l'instigateur. Le comité des rémunérations a estimé qu'il serait équitable de lui laisser le bénéfice de ces actions dont l'attribution demeure soumise à l'atteinte des conditions de performance desdits plans. Les critères de performance ayant été d'ores et déjà fixés par le passé, aucun conflit d'intérêt ne serait à déplorer.
Indemnité de cessation de fonctions		Néant

Politique de rémunération du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
Rémunération à raison du mandat d'administrateur		Néant
Régime de retraite		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*. Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.
Autres		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Treizième résolution – Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération du président du conseil d'administration établie par le conseil d'administration pour la période allant du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.4.4.4 Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 (« Vote *ex ante* »)

(Résolution 14)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 14e résolution d'approuver la politique de rémunération de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, **la directrice générale bénéficierait d'une voiture de fonction, d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, elle bénéficierait d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence telles qu'approuvées par le conseil d'administration du 5 avril 2022 et détaillées au chapitre 3.4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2021. Enfin, elle pourrait bénéficier d'une attribution d'actions soumise à conditions de performance, sous réserve de l'approbation de la 25e résolution. Elle a renoncé à la perception de toute rémunération qui serait allouée à raison de son mandat d'administrateur, sa nomination en tant qu'administratrice étant proposée au titre de la 7e résolution et ne bénéficierait pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe (étant précisé qu'elle démissionnera de son contrat de travail à compter du 1er juillet 2022)**.

Le versement de sa rémunération variable au titre de la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 reste conditionné à l'approbation des éléments de cette rémunération par une assemblée générale ordinaire postérieure au 31 décembre 2022 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (vote *ex post*).

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie en cours et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des rémunérations, décidé de fixer comme suit les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec celles de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40 tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

À ce titre, les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées : Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues ont été examinés.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins 4 continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

En comparaison avec Veolia, les principaux indicateurs économiques du groupe comparateur sont les suivants :

	Chiffre d'affaires *(Mds €)*	Capitalisation boursière *(Mds €)*	Effectifs
Veolia [1]	38,4	19,6	230 000
Groupe comparateur (médiane) [2]	36,4	31,0	79 000

(1) Données intégrant le périmètre Suez.
(2) Données 2020.

Outre le groupe comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40 :

	Rémunération fixe *(k€)*	Rémunération variable annuelle *(en % de la rémunération fixe)*		Intéressement long terme cible *(en % de la rémunération fixe)*
		Cible	Maximum	
Veolia [1]	1 030	100 %	160 %	100 %
Groupe comparateur (médiane) [2]	1 340	100 %	150 %	130 %
CAC 40 (médiane) [2]	1 175	100 %	163 %	115 %

(1) Éléments de la politique de rémunération de la directrice générale proposée par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations
(2) Données 2020.

Politique de rémunération 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	515 000 euros	En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élèverait à 1 030 000 euros, soit 515 000 euros pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022.
Rémunération variable		La proposition des objectifs quantifiables de l'année 2022 s'inscrit dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes. Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception de trois critères qui n'intègrent pas ce périmètre : **éthique et conformité** et **engagement du personnel** parce que ces deux critères sont issus des résultats de l'enquête d'engagement et qu'il n'y a pas de référence 2021 pour Suez ; **climat** parce que ce critère dans le bonus court terme est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique. Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • pondération pour la partie quantifiable auditable représentant 80 % et de la partie qualitative représentant 20 % ; • partie quantifiable auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantifiable financier et 30 % de quantifiable non financier ; • part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2022, soit 824 000 euros sur la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus. i) **s'agissant des critères quantifiables :** en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantifiable se répartissent comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : En ce qui concerne la **partie quantifiable financière de 50 %** : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant part du Groupe ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE) :** ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Politique de rémunération 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
Rémunération variable		Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 3.10 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021. La détermination de la part variable quantifiable financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. En ce qui concerne la **partie quantifiable non-financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences). La détermination de la part variable quantifiable non-financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2021 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 15 juin 2022 ; ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique ; • la performance managériale.
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social		Dans le cadre de la 25e résolution soumise à l'assemblée générale du 15 juin 2022, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer notamment des actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés y compris la directrice générale. Ce plan, qui a vocation à être mis en place à compter du 1er juillet 2022, et dont le terme est prévu en 2025 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2024, succède à celui attribué en 2021. Les plafonds sollicités sont les suivants : • un **plafond global** de 0,35 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec **l'application d'un sous-plafond maximum** de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance au mandataire social exécutif. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes : • une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025 ; et • une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024** (la « Période de référence ») : • **des critères de nature financière à hauteur de 50 %,** • **des critères quantifiables non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise.** Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez. Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation des critères qui suivent :

Politique de rémunération 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 à 600 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social		En ce qui concerne **les critères de nature financière (50 %)** : • **d'un indicateur de Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2021 sur les exercices 2022, 2023 et 2024 (« Période de référence »), incluant Suez et les Synergies : • si le RNCPG calculé au 31 décembre 2024 est inférieur ou égal à 1,35 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur, • si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,5 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur, • entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • **d'un indicateur de TSR relatif (critère de performance boursier) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 *Utilities* (*Price*) SX6P (Indice *Utilities* européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2024 et calculée sur la Période de référence comme suit. • Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans : • est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur, • progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise, • progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise, • progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité). En ce qui concerne les critères quantifiables **non financiers** (**50 %**) (*nota* : le point de référence 2021 ainsi que la cible 2024 de ces indicateurs figurent dans la section Profil du Document d'enregistrement universel 2021) : • d'un indicateur **Climat** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon fin 2024, contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en t CO_2 équivalent, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est Inférieur à 12 150 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise, • si l'indicateur est égal à 14 250 millions de tonnes (soit une augmentation de 25 % par rapport au réalisé 2021), la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Mixité** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 22 %, aucune action de performance n'est acquise, • si l'indicateur est égal à 24 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • si l'indicateur est égal à 26 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise, • entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 6,7 millions d'habitants aucune action de performance ne serait acquise, • si l'indicateur est égal à 7,3 millions, d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ; • d'un indicateur **Économie Circulaire/Plastique** (à concurrence de **12,5 %** des actions de performance attribuées) : à l'horizon de fin 2024, volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit : • si l'indicateur est inférieur ou égal à 545 kilotonnes, aucune action de performance ne serait acquise, • si l'indicateur est supérieur ou égal à 640 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise, • entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de rémunération 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022	Montant	Commentaires
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 25e résolution) de maintenir, comme suit, les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance précédents : • pour le **dirigeant mandataire social exécutif**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2022, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social exécutif. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social exécutif bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2021.
Indemnité en cas de départ contraint		Madame Estelle Brachlianoff bénéficiera d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre) et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable. À noter que Mme Estelle Brachlianoff mettra fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.
Indemnité de non-concurrence		Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives. Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération. Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.
Régime de retraite		La directrice générale bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*. En outre, la directrice générale bénéficiera d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net serait de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Autres		Madame Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. Elle bénéficie d'un véhicule de fonction.

Quatorzième résolution – Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

L'assemblée générale, statuant aux conditions de *quorum* et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération de la directrice générale établie par le conseil d'administration pour la période allant du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrables suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs et les dirigeants sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 4, section 4.6.5.4 *supra* et chapitre 3, section 3.2.1.7 *supra*). Ce code a été mis à jour des dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et des positions-recommandations de l'AMF résultant du guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée et du guide de l'information périodique. Dans ce cadre, le comité de l'information privilégiée de la Société créé en novembre 2016 (*cf.* chapitre 4, section 4.6.2.2 *supra*) a qualifié les membres du comité exécutif de la Société d'initiés permanents. Ils ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, qu'à certaines conditions (notamment consultation du comité de l'information privilégiée) et durant des périodes déterminées et limitées, et notamment après la publication des résultats annuels, semestriels ou trimestriels.

3.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs détenaient au 31 décembre 2021 un total de 42 416 136 actions Veolia Environnement représentant environ 6,06 % du capital de la Société à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2021 par les administrateurs de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les administrateurs de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2021.

Nom de l'administrateur	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Maryse Aulagnon	Actions	Souscription (1)	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	568	12 893,60
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (1)	28/09/2021	Euronext Paris	0,77	10	7,70
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (1)	29/09/2021	Euronext Paris	0,6510	5 250	3 417,75
MAB-FINANCES (Société liée à Maryse Aulagnon)	Actions	Souscription (1)	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	2 240	50 848
Caisse des dépôts et des consignations	Actions	Souscription (1)	22/09/2021	Euronext Paris	22,7	4 959 260	112 575 202
	Actions	Acquisition	03/03/2021	Euronext Paris	22,43	2 250	50 467,50
Nathalie Rachou	Actions	Souscription (1)	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	584	13 256,80
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (1)	27/09/2021	Euronext Paris	0,8998	11	9,90
Louis Schweitzer	Actions	Souscription (1)	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	5 932	134 656,40

(1) Au titre de l'augmentation de capital de la Société dont le règlement livraison est intervenu le 8 octobre 2021.

3.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2021 par les membres du comité exécutif (*cf.* section 3.3 *supra*) de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les membres du comité exécutif ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2021 :

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Estelle Brachlianoff	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	4 959	-
	Actions	Cession	06/05/2021	Euronext Paris	25,7038	106	2 724,60
	Droits préférentiels de souscription	Cession [2]	22/09/2021	Euronext Paris	0,8081	2	1,62
	Actions	Souscription [2]	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	924	20 974,80
	Actions	Souscription [3]	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	5 642	125 252,40
Antoine Frérot	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	32 865	-
	Droits préférentiels de souscription	Cession [2]	24/09/2021	Euronext Paris	0,94	32 894	30 920,36
	Actions	Souscription [2]	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	7 488	169 977,60
Philippe Guitard	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	4 960	-
	Droits préférentiels de souscription	Cession [2]	21/09/2021	Euronext Paris	0,8672	4 960	4 301,31
	Droits préférentiels de souscription	Cession [2]	24/09/2021	Euronext Paris	0,93	29 024	26 992,32
	Actions	Souscription [3]	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	115	2 553
Eric Haza	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	4 138	-
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition [2]	22/09/2021	Euronext Paris	0,8081	20	16,16
	Actions	Souscription [2]	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	792	17 978,40
	Actions	Souscription [3]	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	1 597	35 453,40
Jean-Marie Lambert	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	5 279	-
	Actions	Souscription [2]	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	1 016	23 063,20
	Actions	Souscription [3]	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	79	1 753,80
Claude Laruelle	Actions	Acquisition [1]	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	4 959	-
	Droits préférentiels de souscription	Cession [2]	21/09/2021	Euronext Paris	0,8485	3	2,55
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition [2]	23/09/2021	Euronext Paris	0,8120	2	1,62
	Actions	Souscription [2]	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	964	21 882,80
	Actions	Souscription [3]	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	4 770	105 894

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Helman le Pas de Sécheval	Actions	Acquisition (1)	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	5 920	-
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (2)	17/09/2021	Euronext Paris	1,0454	7	7,32
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (2)	20/09/2021	Euronext Paris	0,8578	2	1,72
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (2)	22/09/2021	Euronext Paris	0,7999	2	1,60
	Actions	Souscription (2)	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	11 263	255 670,10
	Actions	Souscription (3)	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	1 663	36 918,60
Christophe Maquet	Actions	Acquisition (1)	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	1 488	-
	Droits préférentiels de souscription	Cession (2)	29/09/2021	Euronext Paris	0,69	1 488	1 026,72
	Actions	Souscription (2)	08/10/2021	Euronext Paris	22,7	524	11 894,80
	Actions	Souscription (3)	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	171	3 796,20
Jean-François Nogrette	Actions	Acquisition (1)	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	3 710	-
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (2)	27/09/2021	Euronext Paris	0,8399	7	5,88
	Actions	Souscription (2)	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	708	16 071,60
	Actions	Souscription (3)	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	1 516	33 655,20
Laurent Obadia	Actions	Acquisition (1)	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	4 138	-
	Actions	Cession	06/05/2021	Euronext Paris	25,7038	814	20 922,89
	Droits préférentiels de souscription	Cession (2)	21/09/2021	Euronext Paris	0,8672	3 324	2 882,57
	Droits préférentiels de souscription	Cession (2)	29/09/2021	Euronext Paris	0,7129	6 279	4 476,30
	Actions	Souscription (3)	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	3 089	68 575,80
Frédéric Van Heems	Actions	Acquisition (1)	03/05/2021	Hors plateforme de négociation	0	5 422	-
	Droits préférentiels de souscription	Acquisition (2)	28/09/2021	Euronext Paris	0,8713	17	14,81
	Actions	Souscription (2)	08/10/2021	Hors plateforme de négociation	22,7	1 036	23 517,20
	Actions	Souscription (3)	08/12/2021	Hors plateforme de négociation	22,2	9 459	209 989,80

(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 2 mai 2018 (cours d'acquisition : 26,56 €).
(2) Au titre de l'augmentation de capital de la Société dont le règlement livraison est intervenu le 8 octobre 2021.
(3) Acquisition dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés de la Société au titre de l'exercice 2021.

3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Conventions conclues entre Veolia Environnement et un groupe d'établissement financiers au titre de l'augmentation de capital de Veolia Environnement s'inscrivant dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par Veolia Environnement de l'ensemble des actions de Suez non détenues par Veolia Environnement.

Conseil d'administration du 14 septembre 2021

Conventions signées entre votre Société et un groupe d'établissements financiers dont BNP PARIBAS.

Personne concernée : Mme Marion Guillou et M. Pierre-André de Chalendar, administrateurs de Veolia Environnement et de BNP Paribas.

Le 15 septembre 2021, votre société a conclu une lettre d'engagement (*Engagement Letter*) (la « Lettre d'Engagement ») et une lettre d'indemnisation (*Indemnity Letter*) y afférente (la « Lettre d'Indemnisation » et ensemble avec la Lettre d'Engagement, les « Lettres ») avec BofA Securities Europe SA, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank Aktiengesellschaft, HSBC Continental Europe et Morgan Stanley Europe SE (les « Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés »).

Par ailleurs, le 15 septembre 2021, un contrat de garantie et de placement (*Underwriting Agreement*) (le « Contrat de Garantie ») a été conclu entre votre société et un groupe d'établissements financiers dirigés par les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés et comprenant également un groupe d'établissements financiers composé de Barclays, Berenberg, Citi, Crédit Suisse, Mizuho et Natixis (ensemble avec les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés, les « Établissements Garants »), dans le cadre de l'augmentation de capital de votre société s'inscrivant dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par votre société de l'ensemble des actions de Suez non détenues par votre société (l'« Augmentation de Capital »).

(1) dans le cadre des Lettres, en particulier :

- la Lettre d'Engagement prévoit que les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés s'engagent à assurer une mission d'assistance et de conseil auprès de votre société, sur une base exclusive, dans le cadre des travaux préparatoires, du déroulement et de la réalisation de l'Augmentation de Capital, leur mission consistant notamment à conseiller la Société sur (i) ses caractéristiques (sa structuration, sa taille, son calendrier et les éléments relatifs au prix de souscription des actions nouvelles), (ii) l'identification d'investisseurs potentiels pouvant y participer, (iii) la préparation de la documentation composant le prospectus, (iv) la communication liée à l'Augmentation de Capital, et plus largement, sur sa mise en œuvre (les « Services ») ;
- la Lettre d'Engagement prévoit que les Établissements Garants soient rémunérés par plusieurs commissions calculées selon un pourcentage du montant brut de l'Augmentation de Capital (les « Commissions ») ;
- la Lettre d'Indemnisation prévoit, elle, qu'en considération de la réalisation des Services, votre société s'engage à indemniser les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés,

leurs affiliés, leurs administrateurs, dirigeants, employés et agents respectifs ainsi que toute personne contrôlant un Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé ou leurs affiliés respectifs (chacun une « Partie Indemnisée ») de toute perte, réclamation, dommage et passif que toute Partie Indemnisée pourrait encourir en relation avec la réalisation des Services, sauf en cas de faute lourde ou intentionnelle. Votre société s'engagerait également à rembourser à chaque Partie Indemnisée, les frais d'avocat et autres frais dûment documentés, engagés par cette dernière dans le cadre de tout contentieux, procédure ou litige lié à la réalisation des Services ou à la Lettre d'Indemnisation.

(2) dans le cadre du Contrat de Garantie, en particulier :

- aux termes de ce contrat de garantie, les Établissements Garants ont pris l'engagement, conjointement et sans solidarité entre eux, de souscrire les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Augmentation de Capital non souscrites à l'issue de la période de souscription ;
- ce contrat ne constitue pas une garantie de bonne fin au sens de l'article L. 225-145 du Code de commerce ;
- ce contrat pourra être résilié par les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés agissant pour le compte des Établissements Garants jusqu'à (et y compris) la date de règlement-livraison, sous certaines conditions et dans certaines circonstances, notamment en cas d'inexactitude des déclarations et garanties, de non-respect de l'un de ses engagements par votre société, de non-réalisation des conditions suspensives usuelles, de changement défavorable significatif dans la situation de votre société et de ses filiales ou de survenance d'événements significatifs nationaux ou internationaux ;
- le Contrat de Garantie prévoit que les Établissements Garants soient rémunérés par les Commissions conformément à la Lettre d'Engagement.

Le conseil d'administration de Veolia Environnement a autorisé la conclusion des Lettres et du Contrat de Garantie le 14 septembre 2021, M. Pierre-André de Chalendar et Mme Marion Guillou ne prenant part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce.

2. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1 Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %)

Personne concernée : M. Antoine Frérot, président directeur-général – co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Votre Groupe a lancé un plan de transformation pour simplifier, structurer et intégrer son organisation par pays. Cette intégration se traduit notamment par l'utilisation d'une seule marque « Veolia » (et d'un seul logo) pour l'ensemble du Groupe pour assurer notamment une meilleure convergence, lisibilité et transversalité des offres aux clients.

Afin de tenir compte de cette nouvelle organisation et du déploiement de la marque unique « Veolia », votre conseil d'administration a autorisé la signature, avec les entités de « tête » désignées par pays ou zone en général et avec Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en particulier (à charge pour elles de décliner localement ces contrats), d'une nouvelle licence d'utilisation des marques « Veolia » aux conditions principales suivantes :

- durée d'un an renouvelable tacitement pour une ou plusieurs périodes annuelles avec effet rétroactif au 1er janvier 2014 ;
- redevance fixée à 0,3 % du chiffre d'affaires de chacun des licenciés (ou sous-licenciés).

Le conseil d'administration du 24 février 2016 a pris acte et autorisé en tant que de besoin le renouvellement tacite de cette convention pour la période courant du 1er janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1er janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2021, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 8 932 669 euros.

2.2 Convention relative au bail du siège administratif de votre Société à Aubervilliers

Conseil d'administration du 22 octobre 2012

Convention conclue avec Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, cette dernière étant à la fois administrateur personne morale de la société Icade et de votre Société.

Personne concernée : la Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 5,88 % de votre Société, représentée par M. Olivier Mareuse.

Dans le cadre de l'installation du siège administratif de votre Société à Aubervilliers, il est rappelé qu'a été signé un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) d'une durée de 9 ans sous réserve de l'obtention du permis de construire. Le permis de construire ayant été obtenu et l'immeuble ayant été livré le 18 juillet 2016, ce bail a pris effet à cette date.

Dans le cadre de ce bail conclu pour une durée de 9 années, votre Société peut donner congé à l'issue de la deuxième période triennale, sous condition d'indemnisation.

Au titre de l'exercice 2021, votre Société a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 624 171 euros.

2.3 Conventions de rémunération des garanties délivrées par votre Société au bénéfice de ses filiales

Conseil d'administration du 17 mai 2011

Contrats signés entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personne concernée : M. Antoine Frérot, président directeur-général – co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à votre Société en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

Au titre de l'exercice 2021, votre Société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 1 016 402 euros.

Paris-La Défense, le 13 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Département de KPMG S.A.			
Eric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE RFA

4.1 ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE 198
- 4.1.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale 198
- 4.1.2 Contributions aux objectifs de développement durable des Nations unies 200
- 4.1.3 Relations parties prenantes 202

4.2 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 207
- 4.2.1 Politique environnementale et Système de Management Environnemental & Industriel 207
- 4.2.2 Promouvoir l'économie circulaire 211
- 4.2.3 Lutter contre le dérèglement climatique 216
- 4.2.4 Protéger les milieux et la biodiversité 231
- 4.2.5 Gérer durablement la ressource en eau 240

4.3 PERFORMANCE SOCIÉTALE 245
- 4.3.1 Engagements et organisation 245
- 4.3.2 Création d'emplois et de richesses dans les territoires 245
- 4.3.3 Accès aux services essentiels 257

4.4 PERFORMANCE SOCIALE 264
- 4.4.1 Engagements et organisation 264
- 4.4.2 Évolution des effectifs 265
- 4.4.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé 267
- 4.4.4 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié 274
- 4.4.5 Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale 282

4.5 TAXONOMIE 291
- 4.5.1 Cadre général de la taxonomie européenne 291
- 4.5.2 Organisation et principes appliqués 293
- 4.5.3 Résultats de la taxonomie pour 2021 295

4.6 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ 298
- 4.6.1 Éthique 298
- 4.6.2 Conformité 299
- 4.6.3 Prévention de la corruption, pratiques anti-concurrentielles et fraude 300
- 4.6.4 Droits de l'Homme 304
- 4.6.5 Autres programmes de conformité 307

4.7 PLAN DE VIGILANCE 309
- 4.7.1 Conformité du plan par rapport à la loi 309
- 4.7.2 Compte rendu de mise en œuvre 2021 309

4.8 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 310

4.9 MÉTHODOLOGIE 314

4.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 316

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

La politique RSE de Veolia est intégrée à sa stratégie, son modèle économique et à sa durabilité. Convaincue qu'elle possède une partie des solutions aux défis collectifs de notre temps, à condition de servir de façon équilibrée l'ensemble de ses parties prenantes, Veolia se définit comme une entreprise durable capable d'assurer à la fois sa mission économique, sociale et sociétale.

Ainsi, sa politique RSE est inscrite dans son modèle d'affaires comme en témoigne sa raison d'être (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*), et les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle qui lui sont associés (*cf.* section Profil *supra*).

2021 est la deuxième année de mise en œuvre de ces objectifs, dont le présent chapitre détaille les volets performance environnementale (*cf.* section 4.2 *infra*), performance sociale (*cf.* section 4.4 *infra*) et performance sociétale (*cf.* section 4.3 *infra*), ainsi que sa démarche de conformité (*cf.* section 4.6 *infra*).

Veolia publie pour la première année les éléments requis selon les principes de la Taxonomie verte européenne (*cf.* section 4.5), dans le cadre de la politique de finance durable déployée par l'Union européenne.

La réglementation française sur le devoir de vigilance (*cf.* section 4.7 *infra*) et sur la déclaration de performance extra-financière (*cf.* section 4.8 *infra*) offre également un cadre de lecture de l'ensemble de ces démarches.

L'ensemble des informations liées à la déclaration de performance extra-financière est vérifié par un organisme tiers indépendant (*cf.* section 4.10 *infra*), exception faite de la section 4.5 relative à la taxonomie. Pour l'exercice 2021, les indicateurs mentionnés par le symbole (√) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

La notation extra-financière du Groupe constitue aussi une évaluation indépendante de ces démarches par des tiers.

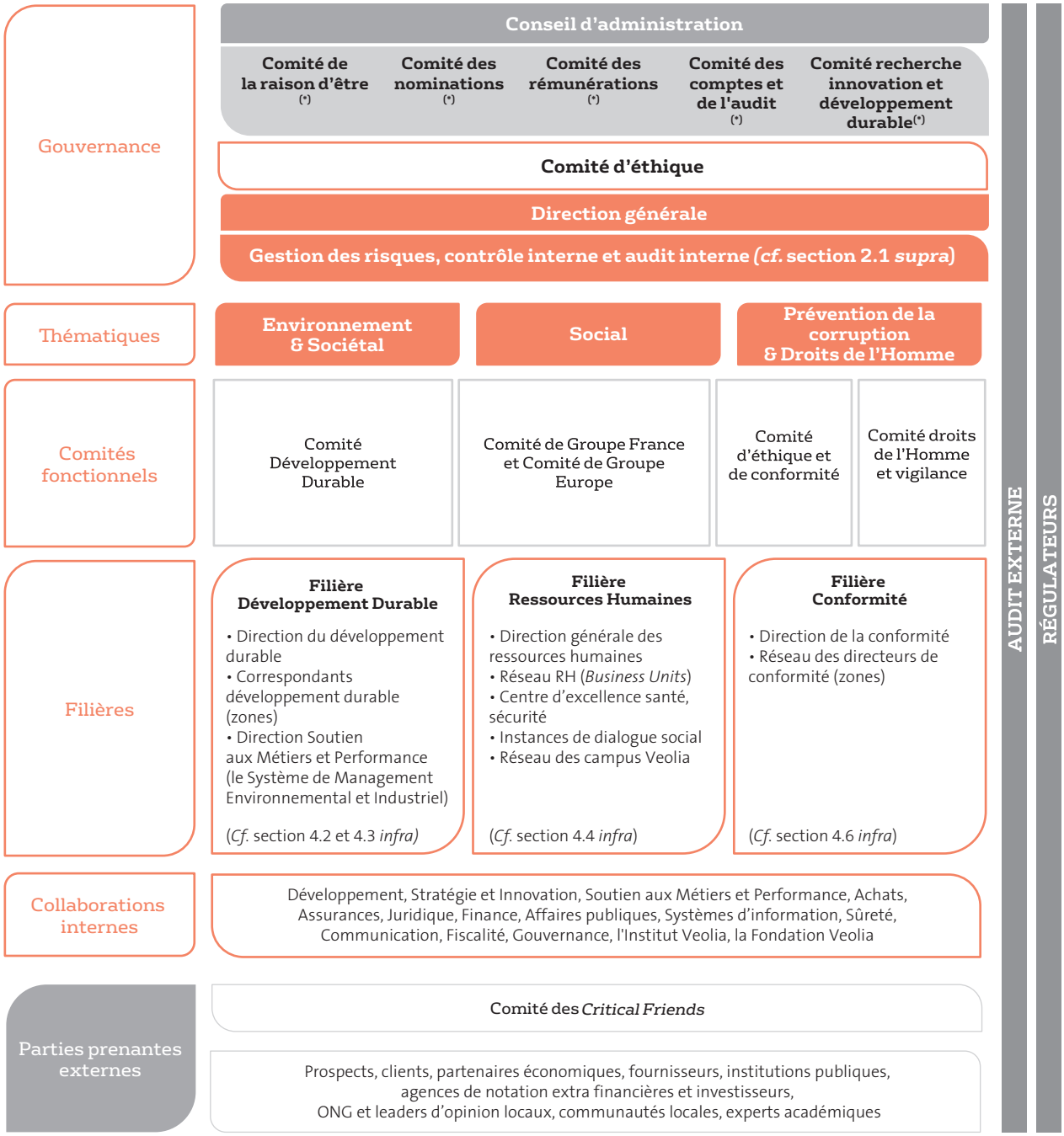
Notation extra-financière

Veolia Environnement fait l'objet d'une notation extra-financière externe sur la base d'informations publiques et déclaratives. Cette notation est précieuse, car elle constitue un élément d'évaluation indépendant des performances du Groupe et lui permet de rester à l'écoute des experts.

	2017	2018	2019	2020	2021
DJSI	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe
FTSE4Good	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion
S & P Global (*Sustainability Yearbook*)	Bronze	Gold	Bronze	Silver	Bronze
ISS-ESG	B-	B	B	B	B
Moody's ESG solutions (anciennement Vigeo Eiris)	61	/	66	68	71 (1)
CDP Climate change	A-	A-	B	A-	B
CDP Water security	A-	C (nouvelle méthodologie)	B-	A-	A-
Ecovadis	parmi les « top 5 % *performers* »	parmi les « top 5 % *performers* »	/	70/100, 98e percentile	68/100, 95e percentile

(1) Depuis décembre 2021.

Gouvernance et organisation



(*) Comité du conseil d'administration de Veolia Environnement (Cf. chapitre 3, section 3.2.2 supra).

4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale

4.1.1 ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE

En 2019, Veolia a défini sa raison d'être (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*) et en 2020, les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle associés à celle-ci, (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.6 *supra*), dans le cadre de son plan stratégique Impact 2023.

Les engagements de Veolia pour une performance environnementale, sociale et sociétale sont les suivants :

- combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique (*cf.* section 4.2 *infra*) ;
- soutenir le développement des territoires de manière responsable (*cf.* section 4.3 *infra*) ;
- donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs (*cf.* section 4.4 *infra*).

Chacun de ces engagements se décline en objectifs pour lesquels ont été définis des indicateurs emblématiques, assortis de cibles à horizon 2023. Ils sont chacun portés par un membre du comité exécutif.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD [1]	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2021	Cible 2023
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	≥ 80 %
		Sécurité au travail	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,65 (√)	5
		Formation et employabilité des salariés	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18 heures	21 heures (√)	23 heures
		Mixité	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe	Non applicable	30,4 %	50 %

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD [1]	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2021	Cible 2023
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Lutte contre le dérèglement climatique	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	**Réduction des émissions de GES :** progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	Non applicable	17 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser [2]
				Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	12,1 Mt CO_2 eq	11,4 Mt CO_2 eq	15 Mt CO_2 eq
		Économie circulaire : recyclage des plastiques	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	350 kt	476 kt [4]	610 kt
		Protection des milieux et de la biodiversité	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [5]	Non applicable	30,0 %	75 %
		Gestion durable de la ressource en eau	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	Rendement des réseaux d'eau potable [3] (Volumes d'eau potable consommée/Volumes d'eau potable produite)	72,5 %	75,6 % (√)	> 75 %
Performance sociétale	Garantir des résultats dans la durée avec des services innovants	Création d'emplois et de richesses dans les territoires	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	• 1 033 623 emplois soutenus • 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
		Éthique et conformité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	% de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	92 % du Top 5 000	84 % tous répondants	≥ 80 % tous répondants
		Accès aux services essentiels (eau et assainissement)	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,71 Mhab	6,71 Mhab (+17,5 %)	+12 % à périmètre constant

(1) Objectif de développement durable de l'ONU.
(2) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,274 Md€.
(3) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.
(4) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.
(5) À périmètre constant. Les données présentées sont pro forma *2019-2021.*

Ces engagements complètent l'adhésion volontaire du Groupe au Pacte mondial des Nations unies *(Global Compact)*, en juin 2003, par laquelle il s'est engagé à soutenir et promouvoir les 10 principes portant sur les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les principes d'action de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements de Veolia pour une performance plurielle s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés et pilotés au plus haut niveau de l'entreprise (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.7 *supra*).

4.1.2 CONTRIBUTIONS AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Entre 2000 et 2015, Veolia a été un contributeur significatif aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD) des Nations unies en matière d'accès à l'eau et l'assainissement (*cf.* section 4.3.4.3.1 *infra*). Le Groupe reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations unies.

Une première étude, appuyée par une consultation de parties prenantes internes et externes, a été menée en 2017 avec pour objectif d'apporter un premier regard sur la manière dont les activités de Veolia peuvent participer à l'atteinte des ODD. Il en ressort que Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles.

Soutenir la diffusion des ODD et renforcer leur compréhension par tous

Afin de participer à la diffusion des connaissances et de l'appropriation des ODD, la Fondation Veolia a soutenu la création d'un Mooc (*Massive Open Online Course*) dédié aux ODD. Lancé en 2018 par l'Université virtuelle environnement et développement (Uved), il présente les 17 ODD et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Il fournit des outils pour mieux prendre en compte les ODD au quotidien, propose des idées pour agir concrètement et met en avant des initiatives et des expériences déjà lancées. Veolia a ainsi partagé son retour d'expérience quant à l'appropriation des ODD par une entreprise. Le Mooc a été mis à jour en 2019, et une 2e session lancée en septembre. Au total, ce sont près de 25 000 personnes qui se sont familiarisées avec cette exigence mondiale et incontournable pour développer la paix dans le monde, protéger la planète, enrayer la pauvreté, réduire les inégalités. Le Mooc ODD, a été traduit en cinq langues et a été primé en tant que « Meilleur Mooc conçu par une université ou une école » lors du concours *Mooc of the year*.

La raison d'être de Veolia s'inscrit directement dans le cadre des ODD : « 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. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement. »

Les ODD ont alimenté la réflexion pour la construction de ce texte, en fixant des objectifs et en alignant la raison d'être avec les enjeux internationaux. Les indicateurs de performance plurielle ont été construits pour contribuer à répondre à l'amélioration de ces problématiques.

Enfin, les ODD challengent également la capacité à nouer de nouvelles collaborations, plus innovantes, pour inventer collectivement les nouvelles solutions pour relever les défis liés à la préservation des ressources et aux enjeux des populations.

Veolia joue ainsi un rôle majeur sur 13 ODD dont les enjeux recoupent directement sa raison d'être :

9 objectifs liés à ses activités

Acteur des services urbains, Veolia joue un rôle majeur en matière de gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11, dont l'une des cibles concerne la gestion des déchets). Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). Enfin, à travers ses solutions, Veolia contribue directement aux enjeux liés au climat (ODD 13) et à la préservation des écosystèmes (ODD 14 et 15).

Enfin, en favorisant l'accès aux services essentiels, Veolia contribue à la réduction des inégalités (ODD 10).

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

Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité, mais également de création de valeur pour ses clients et territoires à travers le réseau des campus (ODD 4). Le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et agit pour féminiser ses métiers, et renforcer le taux de féminisation de ses managers (ODD 5). Veolia veille à soutenir une croissance responsable, en favorisant des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8).

1 objectif clé comme levier dans l'atteinte des ODD

Opérateur local, Veolia interagit avec toutes ses parties prenantes, pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux des territoires. Être un acteur engagé dans l'atteinte des ODD amène Veolia à allonger sa chaîne d'activité économique pour élargir ses domaines d'intervention et également à nouer de nouvelles alliances avec d'autres acteurs pour répondre aux besoins des publics visés par les ODD. En développant des nouveaux partenariats, et notamment en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD 17), *Alliance to End Plastic Waste*...

4.1.3 RELATIONS PARTIES PRENANTES

4.1.3.1 Stratégie et démarche

L'ouverture du Groupe vers ses parties prenantes dépasse le dialogue et la concertation. Il s'agit d'œuvrer pour et avec toutes les parties prenantes, afin de trouver des chemins de convergence pour mettre en œuvre concrètement la transformation écologique. L'enjeu est de construire ensemble des solutions utiles et à fort impact positif pour tous. Cette démarche de progrès est au cœur de la raison d'être de Veolia, qui définit qu'une entreprise ne peut se développer harmonieusement que si toutes ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – y trouvent un intérêt proportionnel à leur engagement ; elle est concrétisée dans le plan stratégique "Impact 20-23", à travers la volonté d'accorder un même degré d'attention et d'exigence à la performance économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale du Groupe, en direction de ses cinq grandes catégories de parties prenantes – la Planète, la société, ses clients, ses salariés et ses actionnaires.

Veolia a structuré sa démarche de relations parties prenantes sous la bannière "*Resourcing Together*". Cette démarche s'articule en trois volets : l'écoute et l'échange, la co-construction et la recherche de solutions, l'engagement et la sincérité sur les impacts créés.

Par ailleurs, la concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, associées à la multiplicité géographique de ses implantations, nécessitent une veille, une écoute et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plateformes multiacteurs, les communautés locales, les consommateurs, constitue une opportunité pour le Groupe de recueillir leurs attentes, de s'ancrer localement durablement, et de co-créer des solutions innovantes avec les différents partenaires.

Cette recherche de dialogue permanent avec son écosystème repose sur des échanges volontaires et réguliers du Groupe, notamment de ses instances dirigeantes, avec ses parties prenantes (associations, organisations internationales, universités, syndicats etc.) *via* diverses espaces de réflexion : comité de *Critical Friends* (*cf.* encadré *infra*), réunions avec des experts de haut niveau, comité de prospective de l'Institut Veolia, groupes de travail, colloques, événements internationaux. Le guide méthodologique interne « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales » permet à chaque entité du Groupe de se saisir de cet engagement de dialogue et de co-construction avec ses parties prenantes, en proposant des outils méthodologiques et des cas pratiques pour l'analyse, l'identification et la priorisation de ses parties prenantes, pour la mise en œuvre de cette démarche et les différents moyens de s'engager avec elles de manière durable, performante et adaptée aux objectifs et au contexte local. Une actualisation est en cours ainsi que la création d'une formation dédiée permettant aux équipes opérationnelles et responsables RSE de progresser dans leurs démarches.

Le comité des *Critical Friends*

Créé en 2013, le comité des *Critical Friends* de Veolia se compose aujourd'hui d'une quinzaine de personnalités indépendantes, expertes des problématiques sociales, sociétales et environnementales, issues du monde institutionnel, académique, associatif, de partenaires de l'entreprise et d'un représentant des jeunes générations engagées pour le climat. Le comité est présidé par Jean-Michel Severino, président d'Investisseurs & Partenaires. Cet espace de réflexion collective apporte à la direction de Veolia le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité d'entreprise, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. À ce titre, les membres ont participé à l'élaboration de la raison d'être du Groupe et donnent des avis sur son bon accomplissement. En 2021, le comité s'est réuni deux fois, sur des sujets tels que la dimension sociétale de l'ambition de la transformation écologique du Groupe et le positionnement de Veolia en matière d'agriculture et d'alimentation. Les *Critical Friends* ont également été invités à porter des avis sur le projet d'École de la Transformation Écologique. Des comités s'inspirent de ce modèle en Chine et au Japon, afin d'échanger avec des experts sur des axes stratégiques de Veolia dans ces géographies.

Le dispositif de concertation "+1, pour une écologie en actions"

"+1" est un dispositif pilote initié par Veolia, en partenariat avec La REcyclerie de Paris, le média de prospective Usbek & Rica, avec le soutien du Comité 21.
Ce dispositif de concertation décloisonnée a réuni 50 représentants des parties prenantes de Veolia (planète, clients, actionnaires, salariés, société) lors de trois événements à Paris, à la REcyclerie, en septembre, octobre et décembre 2021, afin qu'elles travaillent ensemble, de manière véritablement décloisonnée. L'enjeu est de « mieux se connaître pour mieux travailler ensemble » sur le « passage à l'acte » en matière de transformation écologique.
Le dispositif comporte :

- un **panel de 50 représentants des parties prenantes** : salariés, clients, experts, fournisseurs, ONG, investisseurs, etc. ;
- un **cycle de sessions de travail** dans l'année, chacune composée d'une *keynote* et d'un atelier d'intelligence collective en présentiel ;
- la **rédaction d'un carnet de bord** pour partager largement le résultat de ces discussions et productions ;
- un **kit de déploiement de la démarche proposé en *open source*** pour permettre à tout acteur de s'emparer de la démarche et de l'adapter à ses besoins.

À partir de 2022, le dispositif sera testé dans plusieurs géographies et contextes, pour être déployé plus largement ensuite.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures :

- la fondation d'entreprise Veolia Environnement, dénommée ci-après la Fondation Veolia (www.fondation.veolia.com) ou la Fondation, dont les domaines d'intervention prioritaires sont l'aide au développement et l'urgence humanitaire, le lien social et l'accompagnement vers l'emploi, la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les projets de la Fondation impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains des projets soutenus (mécénat financier) ou des volontaires du réseau Veoliaforce (mécénat de compétence *via* des interventions sur le terrain). En 2021, le soutien financier de la Fondation Veolia a bénéficié à 38 nouveaux projets ou développements de programmes d'actions pour un montant de 2 367 973 euros (nouvelles dotations ou réaffectations) ;
- l'Institut Veolia (www.institut.veolia.org), association loi 1901 créée par Veolia Environnement, qui mène depuis 2001 un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Plateforme d'échanges et de débats, sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. Au fil des ans, l'Institut Veolia a tissé un réseau international de haut niveau, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. L'Institut intervient à travers ses publications et conférences de haut niveau, ses groupes de réflexion prospectifs et son réseau international. Reconnu comme une plateforme légitime sur les enjeux globaux, l'Institut Veolia a été admis comme « Observateur ONG » par la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

4.1.3.2 Analyse de matérialité des enjeux de RSE

En 2020, Veolia a mis à jour l'analyse de matérialité de ses enjeux de RSE. Cet exercice était l'occasion pour le Groupe d'évaluer la perception, par ses parties prenantes externes et internes, des orientations prises par le Groupe à l'aune de sa raison d'être. Il a constitué la première étape d'une réflexion renouvelée qui s'est poursuivie en 2021 autour de la structuration de la démarche de relations parties prenantes du Groupe, sous la bannière *Resourcing Together.*

Pour mener l'analyse, 24 enjeux RSE ont été identifiés sur la base d'une étude documentaire, des données issues de plusieurs référentiels, notamment en prenant en compte les indicateurs de performance plurielle définis dans le cadre du plan stratégique Impact 2023.

Ils ont ensuite été évalués par 188 parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, concurrents, associations et ONG, riverains, consommateurs finaux, autorités régulatrices…) lors d'une consultation en ligne menée d'avril à novembre 2020 par le cabinet Des Enjeux et des Hommes dans huit *Business Units* de Veolia : Eau France, Allemagne, Royaume-Uni, République tchèque, Chine, Australie, USA, Colombie. La zone Afrique – Moyen-Orient a été intégrée aux résultats globaux par la reprise des travaux de consultation menés entre 2017 et 2019 par le cabinet BL Évolution. La consultation a de même été menée auprès d'une sélection de parties prenantes « corporate » et de collaborateurs du siège. Les parties prenantes internes ont été invitées à évaluer l'impact des enjeux RSE sur l'activité de Veolia, tandis que les parties prenantes externes se sont prononcées sur leur niveau d'attente vis-à-vis du Groupe.

Pour compléter cette analyse, 75 interviews ont été menées auprès de parties prenantes volontaires, parmi celles ayant répondu au questionnaire. Ces entretiens ont permis d'échanger sur les risques et opportunités associés aux enjeux RSE, ainsi que sur le renforcement du dialogue avec les parties prenantes.

Au regard de cette enquête, les 10 enjeux les plus matériels ont été identifiés au niveau mondial, ainsi que par pays et par catégorie de parties prenantes consultées.

Matrice de matérialité des enjeux de RSE de Veolia

CHIFFRES CLÉS

315 parties prenantes sollicitées
188 réponses à l'enquête en ligne
75 interviews menées

Les 10 enjeux les plus matériels pour les parties prenantes externes et internes de Veolia

- Sûreté des installations et services délivrés aux consommateurs
- Qualité des services essentiels, satisfaction client et consommateurs
- Santé et sécurité des collaborateurs
- Gestion durable des ressources (eau, énergie, déchets)
- Gestion des pollutions et rejets
- Éthique des affaires
- Innovation au service de solutions durables
- Gouvernance d'entreprise responsable
- Lutte contre le dérèglement climatique
- Promotion de l'économie circulaire

NOTRE PERFORMANCE COMMERCIALE | NOTRE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE | NOTRE PERFORMANCE SOCIALE | NOTRE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE | NOTRE PERFORMANCE SOCIÉTALE

4.1.3.3 Prendre en compte les attentes globales

Dialoguer avec les représentants de la société civile et du monde académique

L'Institut Veolia : un instrument de prospective

L'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Il développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques et intellectuels ainsi qu'avec les praticiens qui font référence sur les sujets étudiés. À travers des conférences, une revue (*La Revue de l'Institut – FACTS Reports*) et des groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs publics, entreprises, ONG, organisations internationales, etc.) pour proposer des regards croisés sur ses thématiques de travail.

- L'Institut Veolia a publié en janvier 2021 un nouveau numéro de sa revue, consacré aux innovations pour **l'accès aux services essentiels en Afrique**. La revue rassemble des contributions académiques (Université du Ghana, University College London, Université Gustave Eiffel, FERDI), le regard d'acteurs publics et internationaux (Agence de développement de l'Union africaine, Coalition marocaine pour l'eau, Banque mondiale, OCDE) ainsi que des études de cas de grands groupes (Veolia, Firmenich), d'ONG (Slum Dwellers International, WWF) et de start-up innovantes (Repatrn, Sanergy). Une conférence a été organisée en digital à l'occasion de sa parution. Dans le cadre du **programme "Demain, la ville africaine"** en partenariat avec le journal *Le Monde*, un cycle de tables rondes a permis de prolonger la discussion sur ces sujets à Rabat, Abidjan et Paris. Ces débats sont accessibles en ligne sur le site de l'Institut Veolia et *via* une plateforme dédiée : afrique-cities.lemonde.fr.
- L'Institut Veolia a également publié en novembre 2021 un numéro dédié à **l'économie circulaire**, en partenariat avec une équipe de chercheurs issus du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines. Avec une vingtaine de contributions d'universitaires (Université de Yale, Université de Linköping, Université Paris-Dauphine), d'ONG (The Shift Project, African Circular Economy Network, HOP, Fondation Ellen MacArthur) et d'entreprises (Envie, Veolia, Interface, Signify), ce numéro explore les voies de la transition vers l'économie circulaire face aux limites du modèle de production et de consommation linéaire. La question des changements de comportements de la part de tous les acteurs, en particulier les industriels, y est particulièrement abordée, ainsi que le rôle clé de politiques publiques ambitieuses pour soutenir cette transformation. Une conférence-débat réunissant des contributeurs de la revue a eu lieu au siège de Veolia le 23 novembre dernier.

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le comité de prospective de l'Institut Veolia guide les travaux et le développement de l'Institut Veolia à l'occasion de sa réunion annuelle. En 2021, le comité de prospective a consacré une journée d'études à distance aux **enjeux de transition juste**, notamment la question des emplois verts et de la formation à la transformation écologique.

Autres partenariats

D'autres exemples illustrent les partenariats entre Veolia et le monde académique (ex. Antropia et la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'**Essec**), avec la société civile et le secteur privé (ex. **Action Tank Entreprise & Pauvreté** que Veolia a rejoint en 2014 et avec qui Veolia a mené en 2021 des travaux pour améliorer les dispositifs d'aide au paiement des factures d'eau et d'accompagnement des clientèles fragiles).

En 2021, **Veolia et l'École des Mines de Saint-Étienne** ont signé un partenariat pour la recherche, la formation, l'entreprenariat et la culture scientifique. Cette coopération vise à développer des projets de recherche en matière de transformation écologique (efficacité énergétique, hydrogène, durée de vie d'équipements industriels, solutions de rafraîchissement urbain), et à favoriser l'émergence de nouvelles solutions par l'entrepreneuriat étudiant au sein de l'école. Ce rapprochement permettra également un enrichissement mutuel de l'offre de formation, et la diffusion d'une culture scientifique enrichie *via* le Centre de Culture Scientifique, Technique et Industrielle de l'École des Mines.

Dialoguer avec les organisations internationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec les principales agences de l'ONU, les organisations bilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au **Pacte mondial des Nations unies** *(Global Compact)* en juin 2003, et contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable. Le Groupe fait partie des entreprises ayant obtenu le niveau de différenciation *Advanced* pour sa communication sur le progrès (*Communication On Progress)* dans le cadre de son adhésion au *Global Compact*, dont il contribue au rayonnement des principes.

Veolia participe depuis 2017 au Forum Politique de Haut Niveau organisé par les **Nations unies** qui vise à faire le point sur le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux débats internationaux sur l'environnement, comme à l'occasion des Conférences des parties sur le climat (**COP**) ou des sommets sur la biodiversité.

Depuis la COP 21, le Groupe se mobilise pour témoigner lors de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP26 à Glasgow en 2021, Veolia a participé à plusieurs *side-events*. Antoine Frérot est intervenu dans une table ronde de l'*Industry Action Event* du *Marrakech Partnership for Global Climate Action*, organisée par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) sur le thème « stimuler l'ambition et l'action de l'industrie pour atteindre un objectif net zéro d'ici à 2050 et renforcer la résilience climatique ». Il y a présenté trois solutions autour du recyclage des plastiques et des batteries et de la capture du méthane et ce qu'il attend de la COP26 pour accélérer la transformation écologique.

Veolia a été partenaire de l'UICN en 2021 à l'occasion du **Congrès Mondial de la Nature** qui s'est tenu à Marseille (France). En ouverture du Congrès, lors du "*CEO Summit*" qui a rassemblé les dirigeants de grandes entreprises, Antoine Frérot a expliqué comment Veolia invente et met en œuvre des solutions de préservation de la nature, de la biodiversité et des ressources naturelles, à l'image de la bioconversion des déchets pour produire des protéines destinées à l'alimentation animale.

Participer aux plateformes multiacteurs

En s'investissant dans des plateformes multiacteurs, de types pôles de compétitivité, associations, clusters, instituts scientifiques à visée locale ou internationale, le Groupe développe des synergies avec son écosystème territorial. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives partenariales mondiales telles que le **WBCSD**, la coalition **B4IG** (***Business for Inclusive Growth***), l'***Alliance to End Plastic Waste***, ou encore localement comme en France le **Comité 21, EPE** (Association française des entreprises pour l'environnement), l'**ORSE** (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), **Vivapolis – Institut pour la ville durable, le Partenariat français pour l'eau** (PFE), les **pôles de compétitivité** (*Efficacity*, Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne – Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon).

Dialoguer avec les autorités internationales, européennes et nationales

La représentation d'intérêts et les contributions de Veolia aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, qui sont menées avec les autorités internationales, européennes et nationales, sont traitées dans la section 4.6.5.3.

4.1.3.4 Prendre en compte les attentes locales

Veolia collabore avec nombre d'organisations internationales mais aussi locales pour exercer sa responsabilité en matière de développement durable : actions de préservation et de protection de l'environnement (*cf.* section 4.2 *infra*), et de soutien au développement socio-économique des territoires dans lesquels le Groupe opère (*cf.* section 4.3 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*). Convaincu que la promotion du dialogue avec ses salariés contribue à l'amélioration des conditions locales de travail, en particulier dans les pays émergents, Veolia encourage la création d'instances de dialogue avec les salariés (*cf.* section 4.4.5 *infra*).

Pour ses clients et les consommateurs, le Groupe développe des dispositifs adaptés aux besoins locaux (*cf.* section 4.3.3 *infra*).

4.2 Performance environnementale

4.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL & INDUSTRIEL

4.2.1.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être, définie en 2019 et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a établi en 2020 des engagements, objectifs et cibles de performance plurielle (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.6 *supra*).

S'agissant de sa performance environnementale, Veolia s'engage à **combattre les pollutions et accélérer la transition écologique**. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs :

- lutter contre le dérèglement climatique (*cf.* section 4.2.3 *infra*) ;
- promouvoir l'économie circulaire (*cf.* section 4.2.2 *infra*) ;
- protéger les milieux et la biodiversité (*cf.* section 4.2.4 *infra*) ;
- gérer durablement les ressources en eau (*cf.* section 4.2.5 *infra*).

4.2.1.2 Le Système de Management Environnemental & Industriel

Depuis 2002, le Groupe déploie au sein de ses *BUs* un Système de Management Environnemental (SME) qui lui permet de réduire ses impacts environnementaux et de gérer correctement les risques et opportunités liés à l'environnement. Il fournit ainsi un cadre qui aide à atteindre ses objectifs environnementaux grâce à une revue, une évaluation et une amélioration cohérente de sa performance environnementale.

Le SME repose sur une approche d'amélioration continue dans laquelle les *BU* et leurs dirigeants jouent un rôle clé. Chaque année, le directeur de la *BU*, son comité de direction et le correspondant SME procèdent à un examen spécifique : mise à jour de l'identification des enjeux et des risques environnementaux, revue de la performance opérationnelle environnementale de l'année écoulée, définition des objectifs pour les années à venir et des plans d'actions d'amélioration, identification des bonnes pratiques à partager au sein de Groupe. En 2021, le périmètre et l'opérationnalité du SME ont été élargis au volet industriel. Le nouveau Système de Management Environnemental & Industriel (SMEI) dispose désormais d'une nouvelle nomenclature des risques environnementaux et industriels ainsi que d'un support de maîtrise de ces risques (essentiels, standards et bonnes pratiques).

L'objectif fixé à l'horizon 2023 est d'atteindre un taux de déploiement du SMEI de 95 %.

Ce socle commun est renforcé localement par des systèmes de management environnemental faisant l'objet d'une reconnaissance externe : certification ISO 14001, ISO 50001, labellisation, respect d'engagements contractuels, etc.

4.2.1.3 Pilotage et déploiement

Le comité développement durable	Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction du développement durable, il rassemble les directions fonctionnelles et des représentants des métiers pour décider de la mise en œuvre du développement durable pour le Groupe. À ce titre, il définit les orientations stratégiques et valide la politique environnementale, les objectifs et le système de management.
La direction des opérations Groupe	Le Système de Management Environnemental & Industriel est piloté par la direction des opérations Groupe, porté par le directeur de chaque *Business Unit* et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur des opérations du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
La direction de l'audit interne Groupe	Elle vérifie le bon déploiement du Système de Management Environnemental & Industriel et son application par les managers opérationnels.
La direction des risques et le comité des risques	Elle coordonne l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques, et en particulier des risques environnementaux du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques et assurances. Ce comité valide et suit l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie (*cf.* chapitre 2, section 2.1.1 *supra*).

Le Groupe dispose également sur l'ensemble de son périmètre d'implantation d'un dispositif d'alerte et d'une procédure de gestion de crise, qui permettent de suivre notamment les risques et atteintes environnementaux. Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Évolution des certifications et du SME interne

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Déploiement du SME interne* *(en % du CA)*	51 %	78 %	90 %	94,9 %	98,9 %	> 95 %
Certifications ISO 14001 *(en % du CA couvert)*	67 %	69 %	68 %	69 %	69 %	/
Certifications ISO 9001 *(en % du CA couvert)*	71 %	75 %	75 %	76 %	75 %	/
Certifications ISO 50001 *(en % du CA couvert)*	32 %	32 %	32 %	33 %	34 %	/

* *Élargi au volet industriel depuis 2021 pour devenir un système de management environnement et industriel.*

4.2.1.4 Plan d'objectifs environnementaux 2020-2023

En complément des cibles 2023 associées à son engagement de performance environnementale (*cf.* section 4.1.1 *supra*), le Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Le nouveau plan Environnement 2020-2023 a été élaboré en lien avec le plan stratégique Impact 2023, sur la base d'une analyse de la matérialité des enjeux environnementaux et en lien avec la raison d'être. Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et environnementaux de Veolia.

Lutter contre le dérèglement climatique

Indicateur	Résultat 2021	Objectif 2023
Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer les centrales à charbon en Europe d'ici à 2030* (1)	17,1 %	30 %
Émissions de GES évitées (nouvelle méthodologie)*	11,4 millions de tonnes eq. CO_2	15 millions de tonnes eq. CO_2
Réduction des émissions GES scope 1 et 2 / périmètre de référence 2018 (*Science Based Target*)	-0,4 %	-3 %
Taux de captage du méthane (à périmètre courant)	56,3 %	55 %
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie	19 %	24 %
Production d'énergie renouvelable et de récupération	+3,8 %/2019	+15 %/2019
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie (2)	99,5 %	98 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie (2)	76,4 %	80 %
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	75 %	> 70 %
Émissions CO_2 liées à la collecte des déchets	1,3 kg CO_2/km	< 1,4 kg CO_2/km
Efficacité énergétique pour :		
• le traitement des eaux usées (3) (*pro forma* 2017-2021)	315 Wh/m³	< 335 Wh/m³
• la production d'eau potable (hors dessalement) (4) (*pro forma* 2017-2021)	259 Wh/m³	< 250 Wh/m³
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	↑

* *Indicateurs de performance plurielle* (cf. *section 4.1.2* supra).
(1) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,2 Md€.
(2) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.
(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.
(4) Pour les usines de capacité supérieure à 60 000 m³/j.

Promouvoir l'économie circulaire

Indicateur	Résultat 2021	Objectif 2023
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia*	476 kt	610 kt
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	6,0 Md€	6,3 Md€
Taux de valorisation matière des déchets traités	18 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	29 %	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	89 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie (mâchefers, cendres)	72 %	> 70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	75 %	> 75 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	84 %	↑

* *Indicateur de performance plurielle* (cf. *section 4.1.2* supra).

Protéger les milieux et la biodiversité

Indicateur	Résultat 2021	Objectif 2023
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles* (*pro forma* 2019-2021)	30 %	75 %
Part de sites (1) au « zéro » produit phytosanitaire (*pro forma* 2019-2021)	38 %	75 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites (1) > 1 ha d'espaces verts (*pro forma* 2019-2021)	36 %	75 %
Part de sites (1) ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité (*pro forma* 2019-2021)	42 %	50 %
Traitement des eaux usées (2) :		
• rendement épuratoire en DBO5	95 %	≥ 95 %
• Rendement épuratoire en DCO	91 %	≥ 90 %
Émissions de l'incinération		mg/Nm
• NO_x	121	< 115
• SO_x	16	< 40
• poussières	2	< 10
Émissions de la production d'énergie (3) (par MWh d'énergie consommée) :		
• NO_x	215	< 270 g/MWh
• SO_x	147	< 210 g/MWh
• poussières	11	< 13 g/MWh
• mercure	2,1	< 5 mg/MWh

* *Indicateur de performance plurielle* (cf. *section 4.1.2* supra).
(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).
(2) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.
(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

Gérer durablement la ressource en eau

Indicateur	Résultat 2021	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable* (1)	75,6 % (√)	≥ 75 %
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	299 millions de m³	↑
Taux de déploiement des diagnostics sur les sites à fort enjeu de stress hydrique	57 %	95 %
Part des consommateurs avec un tarif progressif	75 %	80 %
Nombre de solutions de compteurs intelligents	6,31 millions	6 millions

* *Indicateurs de performance plurielle* (cf. *section 4.1.2* supra).
(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

4.2.1.5 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 2 528 millions d'euros en 2021 (*cf.* chapitre 5, section 5.4.2 *supra*), correspondant à des investissements de croissance et de mise en conformité.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des dépenses au titre de la formation, des programmes de certification et de la mise en place du système de management environnemental et industriel. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (*cf.* chapitre 1, section 1.4 *supra*).

Le Groupe a poursuivi une politique d'investissement sélective tout en préservant les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est essentiellement constitué des provisions pour coûts de fermeture (comprenant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2021, ce montant s'est élevé à 747,1 millions d'euros.

GreenPath, outil d'empreinte environnementale pour les offres et contrats

Veolia a développé *GreenPath*, une plateforme web permettant à ses équipes commerciales et techniques de comparer les empreintes environnementales de plusieurs solutions et de choisir avec ses clients celle qui répondra le mieux à leurs objectifs de performance. Elle permet de calculer l'empreinte carbone de nouveaux projets ou contrats existants selon la norme ISO 14064 et ISO 14069, leur empreinte eau selon la norme ISO 14046 et d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

4.2.1.6 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. Le réseau des Campus Veolia met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale(*cf.* section 4.4.4 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

Veolia a lancé en décembre 2020 un *e-learning* : « Agir pour la planète – Les enjeux du dérèglement climatique ». Ce module obligatoire pour les managers vise à comprendre les principaux enjeux du dérèglement climatique à travers le monde, connaître les engagements de Veolia pour lutter contre ce dérèglement et leur mise en œuvre sur le terrain, maîtriser le vocabulaire associé au climat dans des contextes variés, et identifier les meilleurs leviers d'actions pour accompagner les différentes parties prenantes dans leur transition écologique.

L'Institut Veolia a également mis en place « Les rencontres de l'Institut » destinées aux managers du Groupe, afin d'explorer les mutations environnementales, sociétales et géopolitiques en cours en dialoguant avec des experts de haut niveau. De courts entretiens vidéos permettent de relayer les messages clés de ces rencontres auprès d'un plus large public interne. Plusieurs rendez-vous ont eu lieu en 2021, consacrés à la résilience climatique des territoires, à la transformation écologique des systèmes agroalimentaires mondiaux, aux enjeux de la finance durable et à la comptabilité écologique. En 2020, ces rencontres ont notamment porté sur les métaux critiques dans le contexte de la transition énergétique et sur l'impact de la crise sanitaire sur les marchés des matières premières.

Avec le soutien de la Fondation Veolia, l'Université virtuelle environnement et développement durable (UVED) a développé des formations en ligne (MOOC : *Massive Open Online Courses*) sur les sujets biodiversité, causes et enjeux du changement climatiques et ingénierie écologique. Des experts scientifiques de Veolia ont contribué au contenu pédagogique (vidéos) et le Groupe a invité ses collaborateurs à s'y inscrire.

4.2.2 PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.2.2.1 Risques et opportunités

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia consomme de l'eau, de l'énergie et des matières premières, et génère des déchets. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques de responsabilité civile (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*)

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des déchets, des « pollutions difficiles », la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

4.2.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de promouvoir l'économie circulaire, notamment par le recyclage des plastiques et la valorisation matière. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 sur le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Économie circulaire : recyclage des plastiques**	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	391 kt	476 kt*	610 kt
Sponsor		Christophe Maquet		membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique		

* *Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.*

Cet objectif porte sur :

- le développement de l'économie circulaire (*cf.* section 4.2.2.3.1 *infra*) ;
- la limitation de consommation des matières premières, notamment grâce à la valorisation matière (*cf.* section 4.2.2.3.2 *infra*) et énergétique (*cf.* section 4.2.3.3.3 *infra*) des déchets.

4.2.2.3 Actions et résultats

4.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire

Démarche

Veolia propose des solutions pour préserver les ressources dans un modèle d'économie circulaire par :

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et de récupération à partir des déchets et des eaux usées et la valorisation d'énergie fatale (*cf.* section 4.2.3.3.3 *infra*) ;
- la réutilisation des eaux (*cf.* section 4.2.5.3.5 *infra*) ;
- les synergies de sites multiclients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

En 2021, Veolia a contribué, à travers des organismes multiacteurs et fédérations du secteur, aux débats sur la mise en œuvre de la loi française relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, en défendant les activités de recyclage et valorisation des déchets. Au niveau européen, le Groupe a activement participé aux débats sur les évolutions réglementaires annoncées dans le *Green Deal* et le plan d'action pour l'économie circulaire de la Commission européenne afin de promouvoir la réutilisation, la valorisation et le recyclage dans l'Union européenne.

Veolia est membre du programme économie circulaire Factor10 du WBCSD (organisation internationale des entreprises engagées dans le développement durable qui vise à favoriser les conditions contribuant à un modèle plus soutenable au niveau mondial). Le Groupe contribue aux différents travaux sur les plastiques, la réglementation et les indicateurs de mesure de la circularité des entreprises – pour lesquels une mise à jour de la méthodologie développée en 2019 a été mise à disposition des entreprises en 2021.

Une stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastique afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges :

- depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la Fondation Ellen MacArthur, dont l'engagement mondial pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source regroupe 250 organisations et pays ;
- Veolia est membre de « l'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 40 entreprises internationales qui s'engagent à investir 1,5 Md de dollars US sur cinq ans dans des solutions de réduction, de collecte et de recyclage, notamment en Asie du Sud-Est ;
- en mars 2020, Veolia a signé le « Pacte européen pour les plastiques » dont l'objectif est de définir des ambitions communes d'États et d'entreprises volontaires vers des objectifs plus ambitieux pour les plastiques et emballages à usage unique, initier de nouvelles collaborations transfrontalières, et développer des partenariats autour des innovations. Veolia contribue aux débats européens et français, notamment à travers des organismes multiacteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, sur les plastiques à usage unique, le recyclage et la valorisation. Veolia est également membre des Pactes Nationaux pour les Plastiques aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, au Portugal, en Australie et en France ;
- le Groupe noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires ;
- dans le cadre de sa démarche de performance plurielle, la cible de Veolia à l'horizon 2023 est de mettre sur le marché 610 000 tonnes par an de plastiques recyclés.

Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources

En 2018, Veolia a noué un partenariat de trois ans avec **Unilever**. Des solutions pour accélérer la transition vers une économie circulaire seront déployées dans plusieurs pays, dont l'Indonésie : collecte d'emballages usagés, augmentation des capacités de recyclage, développement de nouveaux process et technologies, notamment sur les plastiques, et création de nouveaux modèles économiques. Depuis 2020, à Hambourg, en Allemagne, Veolia et Unilever sont parties prenantes dans la mise en œuvre d'une boucle fermée de recyclage à 100 % de bouteilles de détergent en PEHD.
Veolia s'est également impliqué dans le **projet STOP**, co-créé par la société SYSTEMIQ et Borealis. Il vise à mettre en place un véritable éco-système de gestion des déchets en Indonésie en favorisant le recyclage des plastiques et le compostage des déchets organiques afin de réduire la quantité de déchets arrivant à l'océan. Son impact sera également social et économique pour les habitants. Veolia a ainsi inauguré en 2021 son usine de recyclage de bouteilles de PET à Surabaya, en Indonésie.
En 2020, **Solvay** et Veolia se sont associés pour créer un consortium d'économie circulaire visant à optimiser le recyclage des batteries au lithium-ion de véhicules électriques et hybrides en Europe, notamment en améliorant la gestion et la réutilisation des matières premières critiques et rares.

Objectif et résultats

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a pris pour cible de réaliser 6,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire [1]. Cette cible concerne ses trois métiers : Déchets, Eau et Énergie.

(en milliards d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	4,4	4,8	5,2	5,2	6,0	6,3

En 2020, le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire était resté stable, malgré des baisses d'activité sur certains segments métiers, liées à la crise sanitaire. Il poursuit sa croissance en 2021.

(1) Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire : chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multiactivités.

4.2.2.3.2 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Engagement

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia applique le principe hiérarchique de la gestion des déchets : il veille à prévenir leur production, recherche les voies de réutilisation, de recyclage et de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assure leur traitement.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation des déchets qui lui sont confiés pour traitement (*cf.* section 4.2.2.3.2.1 *infra*) et des sous-produits de ses activités (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 *infra*), Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières premières secondaires.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite. (*cf.* section 4.2.2.3.2.3 *infra*).

4.2.2.3.2.1 *Valoriser les déchets des clients*

Enjeux et démarche

En 2021, Veolia a collecté 29 millions de tonnes de déchets et en a traité 48,4 millions de tonnes.

La responsabilité du Groupe consiste à développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière et/ou énergétique), avec pour objectif de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Objectifs et résultats

Valorisation des déchets traités

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Tonnage de déchets traités *(en millions de t)*	46,2	48,9	49,8	47,3	48,4	
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traitées *(en millions de t)*	8,7	10,0	9,8	9,4	9,9	
dont Tonnage de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia *(en kt)*	/	/	350	391	476	610
Chaleur produite à partir des déchets traités *(en millions de MWh)*	3,0	2,9	3,4	3,3	3,8	
Taux de valorisation matière des déchets traités *(en %)**	/	18 %	17 %	17 %	18 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités*	/	/	28 %	30 %	29 %	30 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	79 %	81 %	86 %	82 %	84 %	↑

* *Méthodologie de calcul affinée en 2019 dans un sens plus restrictif.*

En dépit de l'augmentation de la quantité de déchets traités dans certaines géographies ou pour certains types de déchets (plastiques, déchets dangereux), la diminution globale du tonnage de déchets traités en 2020 est liée à l'impact de la crise sanitaire.

Au-delà de la performance des activités de valorisation de Veolia, ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia avec ses clients (avec ou sans valorisation).

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a affiné la méthodologie de calcul de la valorisation énergétique des déchets en centre d'enfouissement, dans un sens plus restrictif. Sur la base du périmètre 2019, les nouveaux objectifs sont d'atteindre un taux de valorisation matière de 20 % et un taux de valorisation énergétique de 30 %.

Un nouvel objectif portant spécifiquement sur le recyclage des plastiques a été fixé pour 2023, il s'agit d'atteindre 610 000 tonnes de plastiques recyclés.

Parmi l'ensemble des déchets traités par le Groupe pour ses clients, certains sont dits dangereux. Veolia a pour objectif 2023 de poursuivre l'amélioration du taux d'abattement de l'ensemble des déchets dangereux traités, c'est-à-dire la performance de l'élimination de ce type de déchets spéciaux.

Afin d'augmenter encore la valorisation des déchets en centre de tri, Veolia conduit des travaux de Recherche et Innovation sur :

- l'optimisation du tri : développement de technologies innovantes comme le tri télé-opéré (affinage du tri à l'aide d'écrans tactiles) et le tri par Intelligence Artificielle (robot trieur Max AI®) ;
- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies : équipements électroniques, plastiques ou panneaux photovoltaïques ;
- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les cimenteries ou centrales de production de chaleur et/ou d'électricité.

Innover pour valoriser les nouveaux types de déchets

Veolia développe des technologies spécifiques de recyclage pour les nouveaux types de produits, comme les panneaux solaires en fin de vie, dont le gisement mondial atteindra plusieurs dizaines de millions de tonnes en 2050.
Entre 2018 et 2021, dans le cadre d'un partenariat avec PV CYCLE et le Syndicat des énergies renouvelables, Veolia a exploité le **premier site de valorisation de panneaux solaires en France et en Europe**, au Rousset. Le procédé permet la séparation des matériaux et leur recyclage dans diverses filières industrielles : le verre en calcin propre pour le secteur verrier, le cadre en affinerie d'aluminium, le plastique en combustible de récupération pour cimenterie, les câbles et connecteurs en grenaille de cuivre. L'expertise pourra être dupliquée dans d'autres géographies.
En 2020, **GE Renewable Energy** a signé un accord avec Veolia pour **recycler les pales de ses éoliennes** terrestres aux États-Unis. Premier contrat de ce type dans l'industrie éolienne américaine, il s'agit de transformer les pales en matière première utilisée dans le process de fabrication du ciment. Veolia utilise une solution de co-traitement qui a déjà prouvé son efficacité en Europe : les pales, composées principalement de fibres de verre, sont déchiquetées et la matière obtenue utilisée dans les fours pour remplacer le charbon, le sable et l'argile nécessaires à la fabrication du ciment. Plus de 90 % de la matière est valorisée : 65 % comme matière première des cimenteries, et 28 % transformés en énergie nécessaire à la réaction chimique dans le four. Cette solution, déployable rapidement à grande échelle, accroît les avantages environnementaux de l'industrie éolienne.

Un partenariat avec Yara pour le recyclage des nutriments

Ce partenariat repose sur l'accès à des volumes croissants de nutriments récupérés et le savoir-faire en matière de gestion des matières organiques de Veolia d'une part, et sur l'expertise de Yara dans les domaines de la production d'engrais minéraux et de la nutrition des cultures d'autre part. L'objectif est de former une boucle, en reliant le début et la fin de la chaîne de valeur alimentaire actuelle et, ce faisant, de fermer le cycle des nutriments. Veolia, *via* sa filiale SEDE, et Yara ont développé un nouveau fertilisant associant engrais minéraux et organiques dans une même formulation. Ce produit, dont une partie est issue du traitement des biodéchets, vise à répondre à l'enjeu de réduction de 20 % de la consommation d'engrais minéraux à l'horizon 2030 voulu par la réglementation européenne. Il conjugue le respect de la qualité des sols avec la bonne croissance des cultures. Ce nouveau produit s'ajoute à une boucle d'économie circulaire déjà établie par Veolia et Yara en recyclant l'ammoniac produit par le compostage des déchets verts et des boues d'épuration. Entre autres matériaux récupérés, l'ammoniac recyclé est ensuite transformé en nitrate de sodium, puis réutilisé dans les usines d'épuration pour éviter les mauvaises odeurs et la corrosion.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Veolia accompagne les acteurs de la grande distribution à se conformer aux dispositions réglementaires de réduction du gaspillage alimentaire.
En France, Veolia a noué un partenariat avec la **start-up sociale et solidaire Eqosphère**. Cette dernière réalise des diagnostics des produits invendus et déchets pour réduire le gaspillage, optimise les process de tri et forme les collaborateurs en magasins à la revalorisation des surplus et déchets. Veolia optimise la collecte et valorisation des invendus et des biodéchets. Résultat : des volumes de déchets réduits, un traitement des biodéchets optimisé, des invendus revalorisés vers des filières associatives de dons, de réemploi et d'économie circulaire.

Innovation dans le traitement des biodéchets avec la bioconversion

Veolia s'est engagé dans des initiatives de bioconversion qui consiste à élever des mouches qui produiront des larves se nourrissant de résidus organiques. Ces larves sont ensuite transformées en farine d'insectes utilisables en aquaculture, en substitution aux farines de poisson. Veolia s'est associé avec Entofood, une start-up française installée en Malaisie, pour l'installation d'une usine, ainsi qu'en France avec la start-up Mutatec. La larve de mouche présente un fort potentiel environnemental et de développement.

Recherche pour recycler le phosphore utilisé comme fertilisant en agriculture

Veolia travaille depuis 2012 au développement de voies de dépollution, de récupération et de recyclage des nutriments contenu dans les eaux usées, en partenariat avec des équipes académiques, des acteurs institutionnels et industriels en Europe. Le phosphore utilisé en agriculture (nutriment clé des fertilisants) et en alimentation animale, est essentiellement produit à partir d'extraction minière, or cette ressource est limitée. Pour contribuer à réduire les impacts environnementaux et à répondre à une demande qui ne cesse de croître, Veolia a développé la solution Struvia™ qui ouvre la voie à un recyclage du phosphore en Europe.

4.2.2.3.2.2 Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes

Enjeux et démarche

Le Groupe génère des déchets ultimes, dont principalement :

- déchets résiduels issus de l'incinération (mâchefers et refiom) et du tri et recyclage des déchets non dangereux (refus de tri) pour le métier Déchets ;
- déchets de combustion (mâchefers et cendres volantes) pour le métier Énergie ;
- boues issues du traitement des eaux usées municipales pour le métier Eau.

Dans tous ses métiers, Veolia propose à ses clients des solutions pour réduire la production de déchets ultimes.

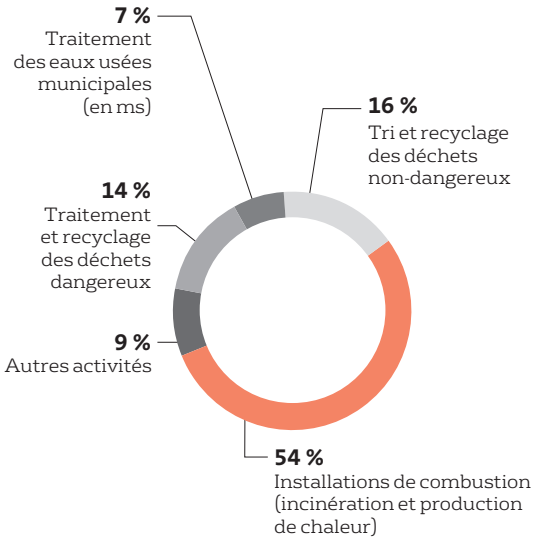
Évolution de la production de déchets résiduels

Métiers	Déchets résiduels produits	2017	2018	2019	2020	2021	dont part valorisée en 2021
Déchets	Mâchefers [1] (en kt)	1 066	1 119	1 090	1 124	1 128 (√)	89 %
	Autres déchets non dangereux produits *(en kt)*	1 653	1 893	1 916	1 947	2 603 (√)	/
	Déchets dangereux produits *(en kt)*	742	796	865	997	1 018	/
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres [2] *(en kt)*	1 203	1 128	1 181	1 171	1 243	72 %
Eau	Boues issues du traitement des eaux usées [3] *(en kt de matière sèche)*	662	706	714	628	504	75 %

(1) Périmètre : Mâchefers issus des incinérateurs de déchets non dangereux exploités par Veolia, pour lesquels Veolia a la responsabilité contractuelle de la gestion après production. Le tonnage total de mâchefers produits (incluant ceux pour lesquels Veolia n'a pas la charge contractuelle de la gestion après production et donc pas de moyen d'action sur leur potentielle valorisation) est de 1 877 kt en 2021.
(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.
(3) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants. L'historique a été recalculé pour intégrer les boues méthanisées pour production de biogaz.

La production plus importante de déchets résiduels issus du métier Déchets est liée à l'augmentation des capacités de traitement pour certains types de déchets, notamment les déchets dangereux, selon l'un des axes du plan stratégique Impact 2023.

Répartition de la production de déchets résiduels par activité en 2021



Objectifs et résultats

Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets) [1] *(en %)*	84,6 %	92,2 %	92,5 %	93,6 %	89,3 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion (mâchefers, cendres) du métier Énergie *(en %)*			74 %	70 %	72 %	70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées *(en %)*	57 %	58 %	64 % [2]	66 % [2]	75 %	> 75 %

(1) Périmètre : mâchefers dont Veolia est contractuellement responsable de la gestion.
(2) Depuis 2019, cet indicateur intègre les boues valorisées énergétiquement (en biogaz).

La baisse de valorisation des résidus de combustion est liée à une demande plus faible pour la réutilisation de ces sous-produits, ainsi qu'à l'intégration de nouvelles unités qui ne valorisent pas les sous-produits à ce stade.

Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets

La valorisation des mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération est réglementée selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. En quantité, ils représentent environ 17 % des déchets non dangereux incinérés.

Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 60 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,0 million de tonnes, dont 89,3, % ont été valorisés en 2021. La valorisation est soumise au lancement des chantiers de construction ou de rénovation de routes. Ce marché n'est pas constant et en 2021 certains chantiers ont été retardés du fait de la crise sanitaire. Les mâchefers prêts à être utilisés ont été stockés sur les plateformes de préparation des mâchefers et seront en principe valorisés en 2022. La variation entre 2020 et 2021 n'est pas significative et le marché de la construction des routes devrait retrouver sa stabilité en 2022.

Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Les résidus d'épuration des fumées sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. En quantité, ils représentent environ 3 % des déchets non dangereux incinérés.

Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques

La combustion des combustibles solides (charbon, lignite ou biomasse) produit des cendres : les résidus solides appelés mâchefers et les cendres volantes. Ces dernières sont captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Veolia s'attache à :

- limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion ;
- les traiter ou les valoriser selon les réglementations locales.

Valoriser les boues issues du traitement des eaux usées

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux.

Avec la croissance démographique et le traitement toujours plus sophistiqué des systèmes d'assainissement, collectivités publiques et industriels sont confrontés à des volumes de boues croissants.

L'enjeu de Veolia est de les transformer, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser :

- sous forme de produits utilisables en agriculture (épandage ou compostage) quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent (45 % en 2021), ou dans l'industrie ;
- sous forme d'énergie (29 % en 2021) : méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique.

Veolia promeut des solutions de valorisation des boues. Le Groupe veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client. L'objectif fixé pour 2023 est de valoriser plus de 75 % des boues issues du traitement des eaux usées.

4.2.2.3.2.3 Réduire la consommation de matière sur les sites exploités

Enjeux

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (urée, ammoniaque, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et les émissions de gaz à effet de serre associées sont incluses dans le scope 3 du Groupe (*cf.* section 4.2.3.3.1 *infra*).

Démarche

Veolia optimise la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation :

- sur le plan économique : par un objectif de réduction de coûts ;
- sur le plan environnemental : par les objectifs de réduction des émissions gaz à effet de serre du Groupe.

Dans le métier Eau, plusieurs solutions optimisent les consommations de matière :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement, avec des gains allant jusqu'à 50 % d'économie pour les produits chimiques ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- procédés de type Anitamox, pour réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques (procédés en développement et opérationnels sur 35 sites).

4.2.3 LUTTER CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

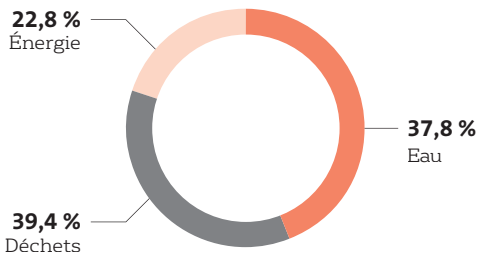
4.2.3.1 Risques et opportunités

Le dérèglement climatique génère des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter. La nécessaire transition vers une économie bas carbone génère aussi des risques de transition, mais également des opportunités commerciales pour le Groupe. Ces risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise en raison des conséquences que peuvent avoir des catastrophes naturelles sur ses sites ou implantations, de l'impact des conditions climatiques sur ses activités notamment dans les métiers de l'Eau et de l'Énergie, ou encore de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO_2 (*cf.* chapitre 1, section 1.3.2 *supra* Facteurs pouvant influencer les métiers ; chapitre 2, section 2.2.2.1 *supra* Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité).

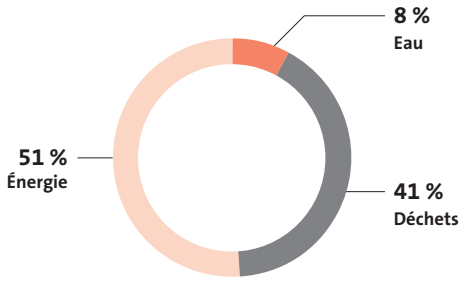
Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de solutions visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES) et limiter l'évolution du climat (*cf.* section 4.2.3.2 *supra* Politiques et engagements).

En 2021, les émissions directes (scope 1) [1] et indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2) [2] de GES émises par les activités gérées par le Groupe sont de 30,5 millions de tonnes eq. CO_2. Elles proviennent pour 51 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 41 % de son métier Déchets (principalement des émissions de méthane [3] (CH_4) dans les centres de stockage de déchets et des émissions de dioxyde de carbone (CO_2) par les incinérateurs). La répartition des émissions de GES (scope 1 et 2) par métiers n'est pas directement corrélée à la répartition du chiffre d'affaires par métier (*cf.* schéma ci-dessous). Le Groupe calcule aussi les autres émissions indirectes (scope 3) [4] : les émissions liées aux postes significatifs du scope 3 représentent 40,7 % du total des émissions générées par l'activité du Groupe (scope 1, 2 et 3) (*cf.* section 4.2.3.3.1 *supra*).

Chiffre d'affaires par métier (%)



Émissions GES par métier (scope 1 et 2) (%)



Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 *supra* Le nouveau programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 ; section 1.2.2 *supra* Modèle d'affaires) :

- acteur de la transition bas carbone, Veolia apporte à ses clients des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, captage et valorisation du méthane, valorisation matière et énergétique des déchets, *cf.* chapitre 1, section 1.3 *supra*). En 2021, les GES évités grâce à l'action du Groupe représentent 37 % des émissions scope 1 et 2 (*cf.* section 4.2.3.3.2 *infra*) ;
- le Groupe est aussi engagé dans la mise en œuvre de solutions d'adaptation aux effets des dérèglements climatiques en particulier dans la gestion du petit et du grand cycle de l'eau (*cf.* chapitre 1, section 1.3.1.1 *supra* ; section 4.2.3.2.2 *infra* scénario d'adaptation).

Les activités Recherche et Innovation du Groupe contribuent pleinement au développement de solutions de réduction des émissions de GES, d'optimisation des consommations énergétiques et de solutions techniques pour l'adaptation au dérèglement climatique (*cf.* chapitre 1, section 1.4.3 *supra*), l'accompagnement à la résilience des territoires étant porté par le pôle d'ingénierie conseil Seureca. (*cf.* section 4.2.3.2.2 *infra*).

(1) Émissions directes de GES (Scope 1) : Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme : combustion des sources fixes et mobiles, procédés industriels hors combustion, biogaz des centres de stockage de déchets, fuites de fluides frigorigènes.

(2) Émissions indirectes liées aux achats d'énergie (Scope 2) : Émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Veolia inclut aussi les pertes des réseaux de distribution d'électricité et de chaleur opérés par le Groupe.

(3) Le pouvoir de réchauffement sur 100 ans du méthane biogénique (CH_4) est 28 fois plus important que celui du dioxyde de carbone (CO_2), rapport du GIEC AR5, 2014.

(4) Autres émissions indirectes (Scope 3) : Les autres émissions indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme : l'achat de matières premières (électricité, chaleur ou gaz pour une activité de distribution...), de services ou autres produits (réactifs...), déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités de l'organisme, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...

4.2.3.2 Politique et engagements

4.2.3.2.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.2 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Lutte contre le dérèglement climatique**	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	**Réduction des émissions de GES :** progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	8,1 %	17 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser [1]
			Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	12,5 Mt CO_2 eq	11,4 Mt CO_2 eq	15 Mt CO_2 eq
Sponsor		Frédéric Van Heems		membre du comité exécutif, directeur de la zone Amérique du Nord		

(1) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,274 Md€.

Veolia souscrit aux conclusions du premier volet du 6e rapport d'évaluation du GIEC d'août 2021 qui souligne l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des changements climatiques et rappelle l'urgence de réduire les émissions de manière rapide et importante pour limiter le réchauffement à 1,5 °C.

Le Groupe contribue pleinement à la démarche de neutralité carbone des sites sous sa responsabilité opérationnelle. Cette démarche s'articule autour de quatre axes complémentaires :

Axe n° 1 : La réduction des émissions GES du Groupe s'appuyant sur la mesure et le reporting des émissions de GES du scope 1, scope 2 et scope 3 (*cf.* section 4.2.3.3.1 *infra*).

La responsabilité de Veolia est différenciée :

- sur ses actifs propres, en particulier en investissant pour éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, pour un montant évalué à hauteur de 1,2 milliard d'euros ;
- sur les activités et services pour lesquels le Groupe exerce le contrôle opérationnel où les décisions (choix du mix énergétique, investissements) sont partagées avec ses clients ou portées par eux ;
- dans sa chaîne de valeur, selon la capacité d'influence du Groupe.

En 2019, Veolia avait pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) d'ici à quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018 [1]. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'Accord de Paris *(trajectoire en dessous de 2 °C)* avait été validé par la *Science Based Targets Initiative (SBTi)* [2].

En septembre 2021, Veolia a signé la *Business Ambition for 1,5 °C* de la *Science Based Targets initiative* et rejoint la *Race to Zero* de l'UNFCCC. Conformément à cet engagement, la feuille de route du Groupe sera publiée fin 2023 et tiendra compte de la très forte évolution du périmètre de Veolia avec l'acquisition de Suez.

(1) Le périmètre retenu pour le calcul des variations d'émissions de GES dans le cadre de l'initiative SBT est le périmètre opérationnel 2018. En cas de cessation de contrat, il ne sera plus comptabilisé de variation d'émissions, les variations antérieures restant acquises.

(2) L'initiative SBTi fournit aux entreprises des trajectoires de réductions d'émissions GES permettant de calculer de combien elles doivent réduire leurs propres émissions et dans quels délais pour contribuer à l'Accord de Paris sur le climat. https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action.

(3) Le périmètre retenu pour le calcul des variations d'émissions de GES dans le cadre de l'initiative SBT est le périmètre opérationnel 2018. En cas de cessation de contrat, il ne sera plus comptabilisé de variation d'émissions, les variations antérieures restant acquises.

Principaux leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre

	2019	2020	2021	Objectif 2023
CO_2 : Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 [1] *(en % par rapport à la cible 2030)*	/	8,1 %	17 %	30 %
CH_4 : Taux de captage du méthane *(en %) (périmètre courant)*	53,9 %	56,5 %	56,3 %	55 %

(1) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été évalué à 1,274 Md€.

L'objectif de sortie du charbon en Europe à horizon 2030 est bien engagé et devrait s'accélérer. Les investissements 2021 portent sur des installations en Allemagne, Pologne et République tchèque. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service prévues fin 2022.

Le taux moyen de captage du méthane (à périmètre courant) sur les sites de stockage des déchets progresse de 2 % entre 2019 et 2020 et se stabilise en 2021. Cette bonne performance est portée par une nette amélioration des taux de captage sur les sites situés au Royaume-Uni, à Hong Kong et également par la mise en place d'installations de captage du biogaz sur plusieurs centres de stockage des déchets en Amérique latine. Un plan plus global d'amélioration de la capture sur les sites de stockage en Amérique latine produira ses premiers effets en 2022.

Axe n° 2 : le développement de solutions pour permettre à ses clients d'éviter des émissions, à travers la généralisation de l'économie circulaire et la valorisation de l'énergie fatale.

Émissions de GES évitées, liées au programme stratégique 2020-2023

	2019	2020	2021	Objectif 2023
Émissions évitées* *(en millions de tonnes eq. CO_2) (périmètre courant)*	12,1	12,5**	11,4	15

* *Ce calcul intègre la Preliminary guidance on accounting avoided emissions for the waste and recycling sector (EIT Climate KIC – January 2020) et des émissions évitées liée à l'activité énergie (cogénération et production d'énergie renouvelable et alternative).*
** *Sans que cela n'affecte la valeur consolidée 2020 de manière significative, cette valeur a été modifiée par rapport à la publication de l'URD 2020 suite à une correction de donnée sur une entité opérationnelle.*

Les émissions évitées diminuent de près de 9 % entre 2020 et 2021, passant de 12,5 à 11,4 millions de tonnes eq. CO_2. La baisse des émissions évitées liée à la cession de contrats biomasse aux États-Unis et au Canada est compensée par le développement des cogénérations en Hongrie. Quant à la baisse liée à la cession des activités de tri et recyclage en Suède, elle est partiellement compensée par l'intégration des activités de valorisation matière de Grupo Sala en Colombie. Mais les émissions évitées diminuent surtout en raison de la mise à jour des facteurs d'émissions utilisés pour leur calcul. En effet, les émissions évitées sont évaluées au regard d'un scénario de référence, qui correspond au scénario le plus probable si la solution bas carbone n'avait pas été mise en œuvre. Or avec le temps, le scénario de référence a tendance à être lui-même de moins en moins carboné. Ces facteurs d'émissions n'avaient pas été mis à jour depuis le précédent plan d'objectif environnemental 2015-2020, ce qui explique que leurs valeurs soient plus faibles.

Axe n° 3 : la capture du CO_2

Le Groupe dispose d'une offre de service, en particulier sur des fumées industrielles, pour l'utilisation du CO_2 ou sa séquestration par des partenaires industriels. Il conduit également un programme de recherche portant sur la démonstration de la séquestration de carbone par les sols agricoles et l'amélioration de ce potentiel par l'optimisation des apports d'amendements organiques.

Axe n° 4 : la compensation des émissions de GES

Le Groupe mène des opérations de compensation par des projets permettant d'émettre des crédits carbone (ex. : valorisation du biogaz des centres de stockage de déchet en Amérique latine), par la participation au développement du Label bas-carbone français au travers de I4CE, ouvrant des possibilités de compensation sur le territoire français, ou par la mise en œuvre de compensation volontaire (ex. contrat d'eau du SEDIF en France neutre en carbone, soit 4,6 millions d'usagers en 2020) .

4.2.3.2.2 Trajectoires d'émissions et scénarios climat

En 2020, Veolia s'est engagé dans une revue de son plan stratégique Impact 2023, en utilisant en particulier les outils d'analyse par scénarios appliqués aux problématiques du dérèglement climatique. Le Groupe était déjà doté d'outils d'analyse des risques physiques et d'indicateurs associés [1], l'étude a permis de quantifier leur impact de manière systématique dans la cartographie des risques du Groupe et en particulier de les financiariser (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1, Risques liés au dérèglement climatique *supra*). Le choix des scénarios de transition a intégré les plans de relance mis en œuvre après la première vague de la pandémie de Covid dans les géographies sur lequel le Groupe opère : ces plans donnent en effet une part importante aux financements des activités de transition bas carbone, en Europe comme en Asie.

Le comité de pilotage interne, sous présidence du sponsor Climat au comité exécutif, composé en particulier des directeurs de la stratégie et de l'innovation, du développement durable, et des principales *BUs*, a retenu une quinzaine d'opportunités business et une dizaine de risques qui sont intégrées dans la revue du planning stratégique.

Par ailleurs, Veolia a contribué à faire émerger des outils pragmatiques pour mettre en œuvre cette recommandation de la TCFD [2] et plus récemment des lignes directrices non contraignantes sur l'information non financière de la Commission européenne sur l'utilisation de scénarios climat. Veolia a co-piloté l'étude AFEP « Aider les entreprises à bâtir leurs scénarios énergie-climat » et participé à la *European Lab Project Task Force* (PTF) *on climate-related reporting* de EFRAG sur l'identification des bonnes pratiques, en particulier l'utilisation de scénarios climat.

Scénarios de transition

Les cibles – à horizon 15 ans – de réduction des émissions de GES sur le périmètre opérationnel de Veolia ont été validées par l'initiative *Science Based Targets*, compatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

Veolia acteur responsable de la transition énergétique : vers la substitution du charbon thermique

Les activités de Veolia utilisant du charbon représentaient 2,9 % de son chiffre d'affaires et 31 % des émissions directes des activités sous contrôle opérationnel du Groupe en 2017. Veolia a décidé de prendre position sur la production de chaleur et d'électricité à partir de charbon.
En 2018, le conseil d'administration a mis Veolia sur la voie de substitution du charbon thermique. Veolia s'engage à ne pas développer ou acquérir de nouvelles activités utilisant du charbon, sauf les activités visant précisément à substituer au charbon des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre. Plutôt que s'en défausser par cession, le Groupe s'engage à entamer sans délai la conversion de ses activités existantes afin d'éliminer totalement à terme l'impact CO_2 de l'usage du charbon en combinant divers leviers : l'amélioration du rendement énergétique par la mise en œuvre de solutions d'efficacité de la production et des réseaux d'énergie, ainsi que la substitution du charbon, soit par des combustibles alternatifs (déchets, biomasse, gaz), soit par l'utilisation de chaleur fatale récupérée.
Veolia se fixe, dans son plan Environnement 2020-2023, un objectif sur le taux d'avancement des investissements visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 sur les sites où Veolia a la maîtrise des investissements.

(1) Cf. *indicateurs du plan d'objectifs environnementaux 2020-2023.*

(2) *La TCFD* (*Task Force on Climate related Financial Disclosures*), *instituée par le FSB* – Financial Stability Board – *du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.*

Veolia s'est engagé en faveur d'un **prix du carbone robuste et prévisible** en signant, dès septembre 2014, la déclaration d'engagement de la Banque Mondiale. En avril 2015, le Groupe s'est engagé en soutenant l'initiative *CEO climate leaders* du Forum Économique Mondial. En mai 2015, Veolia Environnement a signé le *Business Leadership Criteria* du *Global Compact*, le *Carbon pricing leadership* coalition et celui de l'AFEP-MEDEF, son président-directeur général militant pour une redevance carbone qui permette de taxer la pollution par les gaz à effet de serre et de redistribuer directement ces fonds aux projets d'atténuation. Dans le même temps, Veolia s'est doté d'un prix interne du carbone haussier jusqu'en 2030, traduisant sa vision de l'évolution des réglementations sur ses marchés et applicable aux projets d'investissement.

Contribuer à la neutralité carbone des territoires

Veolia contribue activement aux réductions des émissions de GES des territoires et des pays où il exerce son activité.
En 2018-2019, Veolia a participé à l'étude Zéro Émission Nette 2050 (ZEN 2050) portée par Entreprises pour l'environnement (EPE), contribution d'un groupe multisectoriel d'entreprises à la réflexion sur la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) de la France.
Veolia a contribué, avec *Imperial College of London*, à l'Étude sur les émissions de GES du secteur des déchets au Royaume-Uni, et estimation du potentiel de contribution à la réduction des émissions pour les 4e et 5e budgets carbone du pays[1].

Le Groupe milite pour une **comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre** (GES). L'outil d'empreinte carbone des contrats et offres développé par Veolia, GreenPath (*cf.* section 4.2.1.5), est vérifié par le CITEPA – organisme scientifique de référence – conforme au Bilan Carbone®, au GHG Protocol et aux normes ISO. En 2019, Veolia a aussi initié la rédaction d'un « Guide des principes méthodologiques pour le calcul des émissions évitées par le secteur du traitement et de la valorisation des déchets » sur un financement européen [2] et présenté ces travaux au sein des fédérations européennes pour un projet à cette échelle. Veolia participe aussi au comité de normalisation ISO sur la neutralité Carbone.

Le Groupe est aussi engagé dans la valorisation des solutions bas carbone amenant à des émissions évitées et participe aux ECO-PROFIL des matières plastiques recyclées réalisés par le Syndicat national des régénérateurs de matière plastique (SRP). En 2020, le SRP a remis à ses clients des certificats représentant une économie potentielle de 0,8 million tonnes équivalent CO_2.

Scénarios d'adaptation

Veolia prend aussi en compte dans sa réflexion stratégique les implications physiques de scénarios du GIEC avec une température moyenne plus élevée (*cf.* chapitre 1, section 1.2 *supra* Stratégie).

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a défini un nouveau périmètre de sites à forts enjeux de stress hydrique (*cf.* section 4.2.5.3.1 *supra*) avec pour objectif de réaliser un diagnostic sur 95 % de ces derniers à l'aide d'un outil d'analyse de risque et d'impact [3]. Veolia intègre également un indicateur pour identifier et agir sur les sites que le Groupe opère dans les zones à forte exposition aux inondations [4] : ce risque physique (catastrophe naturelle), exacerbé par les risques liés au dérèglement climatique est l'un des risques principaux du Groupe. (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1, Risques liés au dérèglement climatique *supra*).

(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.

(2) Preliminary Guidance on Accounting for Avoided Emissions in the Waste Management and Recycling Sector, *projet financé par l'EIT Climate KIC en 2019, initié par Veolia et réalisé avec Quantis, The Gold Standard Foundation, wbcsd, Paprec, Séché Environnement et Suez.*

(3) GreenPath, *l'outil d'empreinte environnementale (*cf. *section 4.2.1.5* supra*) basé sur les données du WRI – Aqueduct.*

(4) Les données environnementales utilisées sont les indicateurs de CatNet® fournis par SwissRe.

Gestion du risque inondation

	2020	2021	Objectif 2023
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	30 %	↑

Contribuer à l'adaptation des territoires au dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et propose des offres de solutions d'adaptation au dérèglement climatique et plus largement de résilience aux stress et aux chocs que peuvent subir ses clients (*cf.* section 4.3.2.3.1 *infra* Contribuer au dynamisme des territoires). Le pôle d'ingénierie conseil Seureca accompagne les clients du Groupe pour co-construire avec les acteurs du territoire un plan de résilience. Le Groupe déploie une gamme de solutions opérationnelles adaptées à l'adaptation aux dérèglements climatiques, en particulier pour :

- la gestion du grand cycle de l'eau ;
- le recyclage de l'eau et la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources et les conflits d'usage ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation et l'impact tant sanitaire que sur la biodiversité, les cours d'eau et les plages ;
- la limitation des îlots de chaleurs urbains ;
- l'intégration des événements extrêmes dans la conception des usines pour nos clients afin d'assurer la protection des biens et la poursuite des services essentiels (épuration, distribution et traitement d'eau) ;
- la gestion de crise et les plans de continuité des services essentiels (eau, énergie, gestion des déchets...) en cas d'événements extrêmes.

4.2.3.2.3 Gouvernance de l'engagement climat

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le conseil d'administration valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe comme la substitution du charbon sur le moyen-long terme des centrales de production de chaleur. Il suit la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de la performance plurielle « Lutte contre le dérèglement climatique » (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.7). Les résultats des engagements climat sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable. Le directeur de la zone Amérique du Nord, Frédéric Van Heems, membre du comité exécutif et sponsor de l'engagement climat, présente au comité exécutif les résultats du Groupe sur le climat et soumet les propositions de plans d'actions associés. Les indicateurs environnementaux retenus dans le calcul de la rémunération variable du président-directeur général et des membres du comité exécutif contribuent également aux engagements climat du Groupe. (*cf.* chapitre 3, section 3.4 *infra*).

La direction du développement durable assure, par son directeur, la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, tant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre que sur l'adaptation aux dérèglements climatiques. Les indicateurs de performance environnementale sont ainsi intégrés au système de management environnemental et industriel du Groupe.

Au niveau opérationnel, chaque directeur de *Business Unit* est responsable de la déclinaison de la stratégie du Groupe en opportunités business et des risques inhérents à ses métiers et son territoire. Le risque climat est identifié comme l'un des principaux risques du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.1.1 *supra*) et de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* section 4.7).

Une participation active aux conférences climat et alliances

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention Cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC). Depuis la COP 21, le Groupe se mobilise pour témoigner à l'occasion de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP 26 à Glasgow en 2021, Veolia a participé à plusieurs *side-events* et en particulier le *Industry Action Event* du *Marrakech Partnership for Global Climate Action* organisé par le WBCSD, à l'occasion duquel Antoine Frérot a présenté l'ambition du Groupe pour accélérer la transformation écologique.

Table de concordance entre les lignes directrices sur l'information non financière [1] et les recommandations de la TCFD [2]

Informations à publier conformément aux recommandations du TCFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		3.2.1.4 3.2.2.4 3.2.2.5			
	b) Rôle de la direction		4.2.3.2.3			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés au climat				1.2.1 1.3.2	
	b) Impact des risques et opportunités liés au climat	1.2.1 1.3.2				
	c) Résillience de la stratégie de l'organisation	1.2.2 4.2.3.2.2				
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation				2.2.1 2.2.2.1	
	b) Processus de gestion				2.2.2.1 4.2.3.2.2 4.2.3.3	
	c) Intégration dans la gestion globale des risques				2.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation					4.2.3.2.1, 4.2.3.2.2 4.2.3.3.1, 4.2.3.3.2 4.2.3.3.3
	b) Émission de GES			4.2.3.3.1		
	c) Objectifs			4.2.3.2.1 4.2.3.3.2 4.2.3.3.3		

(1) *Supplément relatif aux informations en rapport avec le climat (2019/C 209/01).*

(2) *La TCFD* (Task Force on Climate related Financial Disclosures), *instituée par le FSB* – Financial Stability Board – *du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.*

4.2.3.3 Actions et résultats

4.2.3.3.1 Performance climat – reporting des émissions

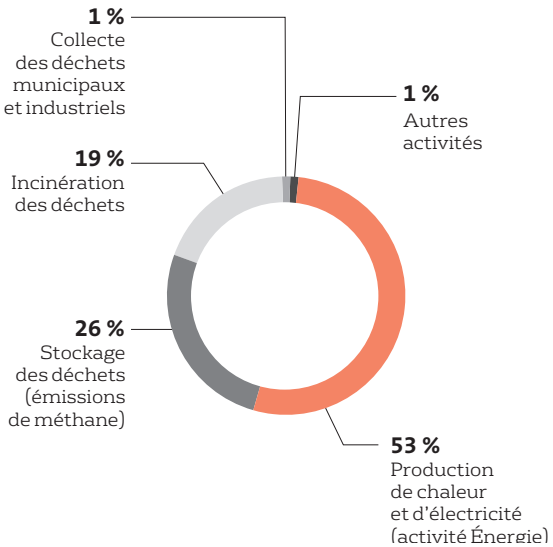
Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia publie les émissions de gaz à effet de serre, selon le GHG Protocol, sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (*cf.* section 4.8 *infra* Méthodologie).

Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel sur le périmètre courant [1]

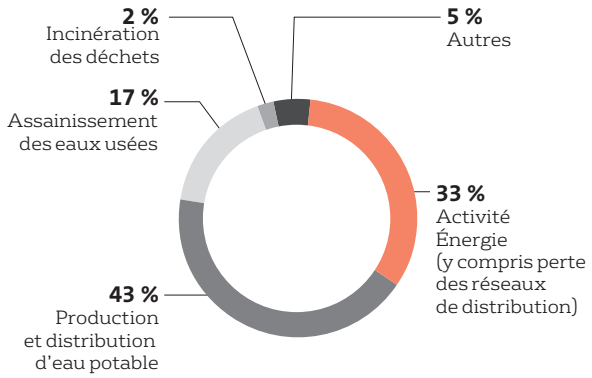
	2017	2018	2019	2020	2021
Scope 1 – Émissions directes [1] [2] *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	28, 8	29, 6	26,3	25,0	26,7 (√)
Scope 2 – Émissions indirectes liées aux achats d'énergie [3] *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	5,2	5,1	5,2	5,0	3,8 (√)
TOTAL *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	34,0	34,7	31,5	30,0	30,5 (√)

(1) Par convention, les déchets ménagers sont considérés composés à 50 % de carbone biogénique, les combustibles solides de substitution à 30 % de carbone biogénique. La méthodologie de calcul des émissions directes des centres de stockage des déchets a été revue en 2018 pour intégrer une meilleure caractérisation des déchets acceptés sur les sites, les modifications ont été appliquées sur les années 2015 à 2018.
(2) En 2021, les émissions liées à la combustion du charbon représentent 8,5 millions de tonnes eq. CO_2.
(3) Selon le GHG Protocol, les émissions liées à la chaleur, à l'électricité et au gaz achetés et distribués sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2. À compter de 2021, les facteurs d'émission relatifs à l'achat d'électricité sont ceux publiés par l'Agence Internationale de l'Energie (publication 2021/données 2019).

Répartition des émissions du scope 1 par activité en 2021



Répartition des émissions du scope 2 par activité en 2021



Les évolutions des scopes 1 et 2 du Groupe sont principalement liées aux effets de périmètre.

Les émissions du scope 1 baissent de 4,8 % entre 2019 et 2020, et ce malgré le développement significatif de l'activité de production d'énergie aux États-Unis, en raison de la cession de sites de stockage des déchets et de production d'énergie en Chine et également de l'amélioration des taux de captage du méthane sur les sites de stockage des déchets (Royaume-Uni, Hong Kong, Amérique latine). Elles augmentent en 2021 en raison principalement de l'entrée au périmètre des centrales de cogénération de Budapest et d'une météorologie plus rigoureuse en 2021, qui a entraîné une hausse de la demande de production de chaleur pour les réseaux de chauffage urbains.

Les principales émissions du scope 2 sont liées aux services de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées qui nécessitent l'achat d'électricité pour le transport et le traitement de l'eau. Une part importante de cette activité est réalisée en France, mais aussi dans des pays où le mix énergétique reste carboné comme la Chine ou la République tchèque. Pour le métier énergie, les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2, selon le GHG Protocol.

La diminution de 24 % des émissions de scope 2 entre 2020 et 2021 s'explique principalement par la mise à jour des facteurs d'émissions utilisés pour leur calcul. En effet, l'Agence Internationale de l'Energie (AIE), met régulièrement à jour ces facteurs d'émissions pour refléter l'évolution de l'électricité au sein de chaque pays, qui a tendance à décarboner. Ces facteurs d'émissions n'avaient pas été mis à jour depuis le précédent plan d'objectif environnemental 2015-2020 ce qui explique la forte variation.

Veolia comptabilise les émissions de carbone biogénique, principalement liées à la combustion de biomasse pour la production d'énergie et à la part biogénique des déchets ménagers et combustibles solides de substitution incinérés. Elles s'élèvent à 11,3 millions de tonnes eq. CO_2 en 2021 (12 en 2020, 10,6 en 2019 et 9,1 en 2018).

(1) Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES. Veolia a retenu l'approche qui correspond à son métier d'exploitant : émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe.

Les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées, après décompte des pertes, dans le scope 3 ci-dessous.

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence et publie les postes significatifs du scope 3, c'est-à-dire les postes d'émissions conséquents ou les postes d'émissions mineurs et pour lesquels le levier d'action du Groupe est important.

Dans le cadre de la construction de sa feuille de route net zéro 2050, Veolia souhaite se doter d'un objectif de réduction spécifique au scope 3. Afin de disposer d'une vision plus fiable et complète de ses émissions, Veolia a réalisé en 2021 une revue critique de sa méthodologie de calcul des émissions de scope 3. Les principales évolutions portent sur la mise à jour des facteurs d'émissions, la prise en compte plus précise des dépenses par pays, et le calcul de nouveaux postes d'émissions sur l'utilisation et la fin de vie des produits vendus, pour prendre en compte l'évolution des activités du Groupe en particulier en ce qui concerne le recyclage des matériaux.

Évolution des postes significatifs d'émission du scope 3 (nouvelle méthodologie)

	2019	2020	2021
Énergie hors scope 1 & 2 – émissions liées à la consommation d'électricité non incluses dans le scope 1 et 2 *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	3,09	3,13	3,34
Énergie hors scope 1 & 2 – émissions liées à l'achat de chaleur et d'électricité pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (hors pertes physiques intégrées au scope 2) *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	7,31	7,19	7,82
Achats de produits et services *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	4,07*	3,73*	4,39
Utilisation des produits vendus ** *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	1,27	1,25	1,28
Fin de vie des produits vendus ** *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	2,44	2,64	2,62
Déplacement Domicile – Travail ** *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,48	0,48	0,47
Immobilisations ** *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,41	0,58	0,75
Déchets ** *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,22	0,20	0,18
Déplacements professionnels *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,05*	0,03*	0,04
TOTAL	19,35	19,23	20,90

* *Valeur ajustée par rapport à celle publiée dans les documents d'enregistrement universel 2019 et 2020.*
** *Poste publié pour la première année dans le Document d'enregistrement universel.*

Parmi les postes d'émissions non listés dans le tableau ci-dessus : le transport amont, la location amont et le transport aval sont déjà inclus dans les achats de produits et services ou les immobilisations, le traitement des produits vendus est considéré comme non significatif, la location aval et les franchises sont considérés comme sans objet au regard des activités de Veolia et en ce qui concerne les investissements, il n'y en a aucun qui ne soit pas déjà inclus dans notre scope 1 ou 2.

Au-delà de l'efficacité opérationnelle qui constitue le premier levier de réduction de nos émissions de scope 3 en limitant nos consommations d'énergies en particulier, le Groupe travaille à la mise en place d'une démarche d'engagement de ses fournisseurs, qui constitue un second levier important de réduction, en améliorant l'empreinte carbone des produits et services que nous utilisons (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*).

Développement digital et sobriété numérique

La stratégie digitale de Veolia intègre la démarche de sobriété numérique visant à réduire l'impact environnemental du système d'information, sur les volets techniques (infrastructures, architectures et, outils) et comportementaux (déplacements des personnes, utilisation des locaux et usages des outils informatiques).
Veolia a largement externalisé la gestion de ses infrastructures : la gestion des *data centers* est maintenant opérée par des fournisseurs engagés dans une démarche de neutralité carbone.
Le parc d'ordinateurs est en cours de remplacement par des terminaux internet. Le bilan carbone du remplacement du parc informatique et de la suite logicielle du Groupe sur le siège a permis une réduction de 52 % des émissions de GES.
Côté architecture et outils, les solutions retenues visent à limiter le volume de données à traiter et stocker, par l'emploi de plateformes collaboratives, et à favoriser les applications dites SaaS s'appuyant sur des infrastructures vertueuses.
Suite à la mise en place du télétravail partiel, les surfaces de bureaux allouées aux équipes ont été réduites de 30 % au niveau central. Ce levier est également activé dans les *Business Units*.
Enfin, l'impact des usages numériques individuels fait l'objet d'un programme de sensibilisation continue appelé « One for all », déployé auprès des managers, jeunes employés et alternants des directions informatiques. 300 personnes de la fonction informatique du Groupe ont été formées en 2020. Ce programme de sensibilisation est également déployé dans les *Business Units* depuis 2021.
Afin de nourrir ses connaissances dans le domaine de la sobriété numérique, Veolia participe au groupe de travail « sobriété numérique » en collaboration avec le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) et le *Shift Project*.
Veolia utilise également sa position de référence sur les sujets environnementaux afin de collecter des informations précises, voire d'influencer la stratégie carbone des plus grands opérateurs mondiaux de services informatiques.

4.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Démarche

Acteur engagé, le Groupe apporte des solutions afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre :

- en réduisant les émissions des services et procédés vendus et des installations qu'il gère (diagnostic et empreinte environnementale, efficacité énergétique accrue, recours aux énergies renouvelables, destruction du méthane issu du stockage des déchets) ;
- en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (par la fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux principalement).

Les actions permettant de réduire et d'éviter les émissions de GES, par métier, sont les suivantes :

Métier/Type d'action	Actions mises en place
ÉNERGIE **Réduction des émissions de GES**	• Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie. • Récupération des énergies fatales (perdues) d'une installation pour les réinjecter soit directement soit par l'usage de pompes à chaleur dans un système consommateur. Cette valorisation peut avoir lieu *in situ* ou à proximité *via* un réseau de chaleur. • Recours aux énergies renouvelables et de récupération en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, combustible solide de récupération, géothermie, solaire, éolien...). • Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie. • Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).
DÉCHETS **Réduction des émissions de GES**	• Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets. • Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz. • Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie.
Émissions de GES évitées	• Vente d'énergie produite à partir de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Valorisation en usage direct du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Recyclage des matières premières contenues dans les déchets. • Production de combustibles de substitution à partir des déchets.
EAU **Réduction des émissions de GES**	• Optimisation de la consommation énergétique des installations ; • Autoconsommation de chaleur et d'électricité produites à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).
Émissions de GES évitées	• Vente d'énergie produite à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).

Le Groupe a déployé une démarche d'excellence opérationnelle, coordonnée au niveau corporate, sur ses principaux sites et contrats qui mettent en œuvre un plan d'action annuel pour améliorer la performance opérationnelle, en particulier sur l'efficacité énergétique, la maintenance et l'optimisation de la consommation des réactifs, qui contribuent directement à la réduction des scopes 1, 2 et 3. Des standards qui répertorient les bonnes pratiques d'exploitation en la matière sont à disposition des opérations.

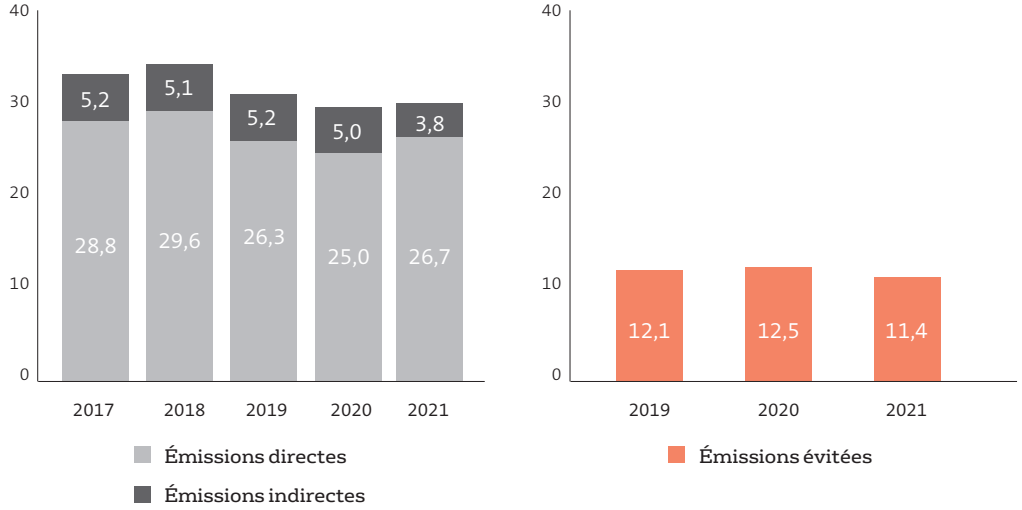
Le processus d'achat durable visant en particulier à mettre en œuvre une approche TCO (*Total Cost of Ownership*) pour évaluer les coûts sur la durée de vie des équipements, comme les pompes, contribue aussi à l'efficacité énergétique (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*).

Le Groupe propose son expertise à ses clients pour calculer et réduire leur empreinte environnementale, en particulier leur bilan carbone, grâce à l'outil Veolia *GreenPath* (*cf.* section 4.2.1.5 *supra*). Pour chaque projet, Veolia est en mesure d'évaluer les émissions évitées par rapport à un scénario de référence, que ce soit dans le recyclage des matériaux comme dans la valorisation énergétique des déchets.

Les partenariats comme celui signé avec Unilever pour recycler les emballages usagés contribuent à la fois à l'économie circulaire (*cf.* section 4 2.2.3.1 *supra*) et à éviter des émissions.

Résultats

Évolution des émissions de GES et des émissions évitées (millions de tonnes eq. CO_2) [1]



Les commentaires sur l'évolution des ces indicateurs figurent aux paragraphes 4.2.3.2.1 et 4.2.3.3.1. Les émissions évitées sont calculées selon le nouveau protocole lié aux objectifs de performance plurielle.

Focus sur une action de réduction : le captage du méthane

Dans les installations de stockage de déchets, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 % : l'expertise du Groupe pour le capter et le valoriser est un facteur important de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Calculé sur 100 ans, le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois supérieur à celui du CO_2 (5e rapport du GIEC). Le choix du Groupe de se baser sur ce chiffre augmente de 12 % ses émissions liées au méthane par rapport à de nombreuses entreprises et pays qui reportent encore d'après le 4e rapport du GIEC, où le pouvoir de réchauffement associé au méthane était de 25.

En 2021, 80 % des sites de stockage exploités, représentant 84,5 % des déchets stockés, ont mis en place un système de captage et de contrôle du biogaz.

Évolution du taux de captage de méthane des sites de stockage de déchets

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (périmètre courant) *(en %)*	53,4 %	50,8 %	53,9 %	56,5 %	56,3 %	55 %
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets *pro forma* 2017-2021 *(en %)*	61,7 %	59,1	57,6	59,2	60,4	/

Le taux moyen de captage du méthane sur les sites de stockage, à périmètre courant, s'est amélioré depuis 2017 et dépasse l'objectif 2023 depuis 2020. Cette bonne performance est portée par une nette amélioration des taux de captage sur les sites situés au Royaume-Uni, à Hong Kong et également par la mise en place d'installations de captage du biogaz sur plusieurs centres de stockage des déchets en Amérique latine.

En *pro forma*, cet indicateur est globalement stable.

Le taux de captage à périmètre courant est moins élevé que sur le périmètre *pro forma* 2017-2021 en raison d'acquisitions et de cessions de sites ayant un moins bon niveau de performance.

Un plan d'amélioration du captage initié sur les sites en Amérique latine produira ses premiers effets en 2022. L'évolution favorable des mécanismes volontaires de crédits carbone va encourager ce type d'initiatives.

4.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques

Enjeux et engagement

La production et la distribution d'énergie pour le Groupe concernent principalement :

- son métier Énergie à travers ses activités de production et distribution de chaleur pour les réseaux de chauffage urbain, pour les industriels et les activités tertiaires, incluant la production par cogénération de chaleur et d'électricité ;
- son métier Déchets *via* ses activités incinération (valorisation de la chaleur produite par la combustion des déchets) et stockage de déchets (valorisation en chaleur, électricité ou biogaz du méthane produit par la fermentation des déchets).

(1) *En 2019, les facteurs des émissions évitées liées à l'activité de recyclage ont été mis à jour selon l'outil GHG Protocol lié au* Protocol for the Quantification of GHG Emissions for Waste Management Activities V5.

Économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique. Dans ce domaine, le Groupe s'engage à :

- gagner en efficacité énergétique sur les installations qu'il exploite ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et de récupération et accompagner ses clients dans cette transition ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux.

Évolution de la consommation d'énergie primaire

	2017	2018	2019	2020	2021	Contribution des métiers *(en %)* Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie [1] *(en millions de MWh)*	113	114	110	114	118 (√)	8 %	34 %	58 %
Consommation d'énergies renouvelables et de récupération [2] *(en millions de MWh)*	43	46	49	53	51	2 %	69 %	29 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommées *(en %)*	38,4 %	40,0 %	44,9 %	46,4 %	43,0 %			
Consommation d'énergies renouvelables *(en millions de MWh)*	26,5	28,0	31,6	34,9	32,9	4 %	55 %	41 %

(1) Depuis 2016, dans le cas où Veolia achète de la chaleur pour distribution via un réseau de chaleur, cette chaleur n'est pas prise en compte dans les consommations du Groupe liées à la production. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.
(2) Les énergies de récupération sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle, perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement. Les énergies renouvelables, quant à elles, sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable. L'énergie de récupération issue des incinérateurs de déchets ménagers est considérée comme renouvelable à 50 % et de récupération à 50 %, pour les combustibles solides de récupération elle est considérée renouvelable à 30 % et de récupération à 70 %.

Évolution de la production d'énergie

	2017	2018	2019	2020	2021	Contribution des métiers *(en %)* Eau	Déchets	Énergie
Production d'énergie (thermique et électrique) *(en millions de MWh)*	54,4	56,0	51,6	53,0	58,1	1 %	17 %	82 %
• Dont production d'énergie thermique *(en millions de MWh)*	37,3	39,6	35,8	36,4	39,8	1 %	10 %	89 %
• Dont production d'énergie électrique *(en millions de MWh)*	17,1	16,4	15,9	16,6	18,3	2 %	31 %	67 %
Production d'énergies renouvelables et de récupération *(en millions de MWh)*	16,3	17,5	18,6	19,1	19,3	4 %	49 %	47 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération produites *(en %)*	30 %	31,3 %	36,0 %	36,1 %	33,2 %			
Production d'énergies renouvelables *(en millions de MWh)*	11,5	12,4	13,6	14,1	13,9	5 %	36 %	59 %

Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2019	2020	2021	Objectif 2023
Production d'énergies renouvelables et de récupération *(en millions de MWh)*	18,6	19,1	19,3	-
Évolution par rapport à 2019	/	+2,9 %	+3,8 %	+15 %

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et de récupération alternative de 15 % par rapport à 2019, sur l'ensemble de ses activités.

La mise en service de nouvelles centrales biomasse pour la production d'énergie (États-Unis, Chine, Japon), la montée en puissance des centrales biomasse existantes en Chine ainsi que l'acquisition de nouvelles unités de valorisation énergétique des déchets (France et Allemagne) concourent à l'accroissement de la production d'énergies renouvelables et de récupération entre 2019 et 2020. En 2021, l'augmentation est plus faible en raison d'une baisse de l'activité biomasse en Amérique du Nord, compensée par une poursuite de l'augmentation de production d'énergies renouvelables et de récupération dans les autres métiers.

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-après.

Métier Énergie : efficacité énergétique et diversification du mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 46 058 installations énergétiques dans le monde. Les émissions de GES liées à son métier Énergie représentent 53 % du scope 1 et 33 % du scope 2 du Groupe.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie)

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Émissions de CO_2 par MWh de chaleur et d'électricité vendues [1] *(en kg CO_2/MWh)*	372	356	343	329	324	-
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	/	72,8	73,0	74,2	74,8	> 70 %
Rendement énergétique *(en %)* des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	87 %	87 %	87 %	87 %	88 %	-
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie *(en %)*	9 %	12 %	19 %	23 %	19 %	24 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité *(en %)*	86 %	90 %	94 %	88 %	99 %	≥ 98 %
Part de biomasse (bois) avec certification *(en %)*	57 %	69 %	66 %	75 %	76 %	≥ 80 %

(1) Centrales thermiques et cogénérations.

L'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production d'énergie, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération consistant à produire simultanément chaleur et électricité. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique par rapport à une production séparée. L'âge moyen des installations gérées par le Groupe (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de six ans en 2020 : ce parc récent dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) sont liées à l'évolution du parc de centrales de cogénération exploitées par le Groupe.

Dans le cadre de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, Veolia a entrepris une transition des installations thermiques fonctionnant au charbon vers des énergies moins émissives, comme la biomasse ou le gaz naturel. Les installations fonctionnant au gaz naturel peuvent progressivement être alimentées au biogaz et ultérieurement à l'hydrogène quand celui-ci sera disponible dans sa forme "renouvelable".

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants. Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. Les réseaux thermiques évoluent vers des réseaux dits de "5e génération", à basse température, qui permettent d'améliorer la performance énergétique (capacité accrue de récupération des énergies perdues) et de développer le recours aux énergies renouvelables (en "électrifiant" progressivement la production thermique au fur et à mesure de la disponibilité d'électricité renouvelable).

La part de biomasse dans le mix pour la production d'énergie a fortement augmenté ces dernières années, de 8 % en 2015 à 23 % en 2020. En 2021, la part de biomasse est en recul à 19 %, en raison de la cession d'activités aux USA et au Canada. Malgré cela, les émissions de CO_2/MWh de chaleur et d'électricité vendues continuent à diminuer en raison d'un recours au gaz plus important, au regard du charbon, si l'on compare 2021 et 2020.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. La traçabilité se met en place sur l'ensemble du périmètre. La certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs.

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : les data-analystes et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme dans la filiale ENOVA aux Émirats Arabes Unis.

Veolia développe son offre de flexibilité énergétique : le Groupe a acquis en 2019 l'activité énergie d'Actility, désormais intégrée au sein de Flexcity, et compte en particulier appliquer l'effacement diffus, qui consiste à reporter la consommation d'énergie des installations afin de réduire les pics et d'assurer la stabilité des réseaux de distribution électrique. La flexibilité des consommateurs électriques permet au système électrique de recevoir des énergies renouvelables intermittentes en limitant les coûts d'infrastructure du système.

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation énergétique

Les principaux postes de consommation d'énergie concernent l'activité collecte de déchets (consommation de carburant représentant 1 % du scope 1 du Groupe) et l'activité incinération (consommation d'électricité représentant 2 % du scope 2 du Groupe et énergie autoconsommée issue de la valorisation des déchets) (*cf.* section 4.2.3.3.1 *supra*). Veolia travaille à limiter les émissions par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets.

Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite (chaleur et/ou électricité) est utilisée pour l'autoconsommation des sites et pour alimenter des tiers, réduisant dans les deux cas le recours à d'autres sources d'énergie plus carbonées. Par ailleurs, le recyclage matière et la production de combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectifs 2023
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux *(en kWh/tonne de déchets incinérés)*	721	721	735	711	745	/
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets *(en %)*	76,4 %	77,9 %	77,4 %	74,0 %	73,4 %	/
Émissions de CO_2 liées à la collecte des déchets *(en kg de CO_2/km)*	1, 4	1, 4	1, 4	1, 4	1,3	< 1,4

La fermeture en 2020 de deux sites de stockage de déchets (Chine et France), qui valorisaient de manière importante le méthane capté, impacte à la baisse pour les années 2020 et 2021 l'indicateur consolidé de taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage.

Métier Eau : optimiser la consommation électrique et produire de l'énergie décarbonée localement

Les activités de production et de distribution d'eau potable ainsi que les activités d'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) représentent 60 % du scope 2 du Groupe (*cf.* section 4.2.3.3.1 *supra*). Elles offrent également de formidables opportunités de production d'énergie renouvelable, pour une utilisation sur site ou fourniture à des tiers, en particulier dans les stations d'épuration.

Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En Allemagne, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur toutes les installations équipées de digesteur de boues. Trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants) sont aujourd'hui autonomes en énergie. La station d'épuration de Sofia, en Bulgarie, atteint également cet objectif.

Le Groupe déploie donc deux actions complémentaires : réduire les consommations d'énergie et développer la production d'énergie renouvelable, pour son autoconsommation et pour les tiers, participant ainsi à la transition énergétique.

Pour réduire les consommations énergétiques des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines), le Groupe référence les bonnes pratiques et les choix technologiques efficients par le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 50001:2011.

Pour cela, Veolia développe des solutions et procédés tels que :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- Anitamox, un nouveau procédé déjà déployé sur 35 sites, permet de réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques.

Pour accompagner la transition énergétique, Veolia cherche à maximiser le potentiel énergétique des boues d'épuration (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 *supra*) comme alternative aux énergies fossiles : méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique.

Par ailleurs, Veolia renforce la production locale d'énergie *via* des équipements de production d'électricité renouvelable sur les sites dont il a la charge : panneaux solaires, éoliennes, turbines, etc. Par exemple, à Bruxelles (Belgique), les eaux traitées produisent de l'électricité en passant par des turbines avant le rejet au milieu naturel.

En complément de la production de chaleur ou d'électricité, Veolia étudie de nouvelles voies de production d'hydrogène décarboné. À Hyères, un pilote démonstration associant un vaporéformage du biogaz issu de la méthanisation des boues d'épuration et la production de microalgues donnera de nouvelles perspectives aux stations d'épuration pour le soutien à la transition énergétique des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Eau)

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectifs 2023
Électricité consommée pour la production d'eau potable *(en Wh/m³)* par les usines de plus de 60 000 m³/j [1] (*pro forma* 2017-2021)	/	253	269	252	259	< 250
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées *(en Wh/m³)* par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants (*pro forma* 2017-2021)	337	326	327	317	315	< 335
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues *(en %)*, pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	77 %	73 %	76 %	80 %	81 %	/

(1) Les usines de dessalement d'eau de mer sont exclues du périmètre.

À périmètre constant (*pro forma*), les consommations pour le traitement d'eau potable sont stables car il y a peu de leviers d'optimisation. Notre objectif est plutôt de limiter une augmentation de la consommation énergétique en lien avec une dégradation de la qualité de la ressource en eau brute qui nécessite des traitement plus poussés (procédés membranaires par exemple) et énergivores.

Pour le traitement de l'eau usée, les consommations diminuent, à périmètre constant, suite aux plans d'actions mis en œuvre

Nous anticipons également une augmentation des consommations énergétiques dans les années à venir, en raison du renforcement des seuils réglementaires de rejet au milieu naturel et d'une plus grande valorisation des eaux traitées (REUT) dans plusieurs géographies. Pour abattre davantage d'azote, de phosphore et de micro-polluants ainsi que pour mieux traiter les odeurs, les stations d'épuration devront renforcer, mais également compléter, les installations existantes qui seront sources de consommations supplémentaires.

4.2.4 PROTÉGER LES MILIEUX ET LA BIODIVERSITÉ

4.2.4.1 Risques et opportunités

Les activités de Veolia contribuent, par nature, à préserver les milieux (eau, air, sol) et la biodiversité. À travers ses métiers de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, le Groupe est en interaction directe avec les milieux naturels. La collecte et le traitement des déchets et des eaux usées limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants.

À l'inverse, les activités du Groupe peuvent avoir des impacts environnementaux directs ou indirects qui participent à la perte de biodiversité, du fait de la consommation de ressources naturelles, de la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, des émissions de gaz à effet de serre, des effets de coupure que les sites peuvent créer sur les milieux (clôture, etc.), de l'emprise foncière des sites (destruction ou gestion inadaptée des milieux), de l'utilisation potentielle d'espèces exotiques envahissantes dans l'aménagement des sites et la création de milieux favorables à leur développement (*cf.* section 2.2.2.2 *infra*).

Veolia a analysé la dépendance de chacune de ses activités aux services écosystémiques :

- la production d'eau potable est directement dépendante du bon fonctionnement du cycle de l'eau : les précipitations et la capacité de stockage des bassins-versants assurent la disponibilité de la ressource. Le service écologique de régulation de la qualité de l'eau (autoépuration) contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et limite ainsi les traitements nécessaires pour la potabilisation ;
- les activités d'assainissement sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques assurent l'épuration des eaux usées ;
- pour l'énergie, l'activité biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois-énergie ;
- le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure et la nature des sols ainsi que des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Le Groupe répond aux enjeux et gère les risques liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par des offres spécifiques, notamment : les activités de dépollution ou les solutions de préservation et de restauration de la biodiversité.

4.2.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de *combattre les pollutions et accélérer la transition écologique* (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de protéger les milieux et la biodiversité. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 portant sur le déploiement de plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	Protection des milieux et de la biodiversité	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [1]	1,7 %	30 %	75 %
Sponsor		Philippe Guitard		membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale		

(1) À périmètre constant. Les données présentées sont pro forma *2019-2021.*

Conformément au dispositif juridique français, le Groupe s'applique à mettre en œuvre les principes de la *mitigation hierarchy* (ou démarche dite ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

En 2015, le Groupe s'est engagé dans la stratégie nationale pour la biodiversité (SNB), pour son périmètre monde, à travers un plan d'action 2015-2018 officiellement reconnu par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

En 2020, Veolia a renouvelé son engagement de 2018 dans l'initiative Act4Nature International, lancée par l'association française EPE (Entreprises pour l'environnement), et soutenue par de nombreux partenaires publics, privés et ONG. http://www.act4nature.com/. Dans ce cadre, son président-directeur général a signé des engagements collectifs et a pris des engagements propres à Veolia.

L'objectif « Protection des milieux et de la biodiversité » s'articule autour de trois axes :

- **axe 1 :** renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe ;
- **axe 2** : préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique ;
- **axe 3** : sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité.

Le plan d'action biodiversité est suivi par les directions en charge de cette thématique dans les entités du Groupe (directions fonctionnelles du siège, Recherche et Innovation et *Business Units*). Un réseau de correspondants dans les principaux pays d'implantation assure le déploiement de la stratégie du Groupe *via* la mise en place des plans d'action, le partage des bonnes pratiques et la remontée de retours d'expérience.

4.2.4.3 Actions et résultats

4.2.4.3.1 Protection de la biodiversité

Dans son nouveau plan 2020-2023, le Groupe amplifie son action et fait évoluer ses métiers et ses pratiques en matière de gestion écologique. Cette transition se traduit par l'intégration de la biodiversité dans ses offres, services et modes de gestion, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.). La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes contribuent à promouvoir la biodiversité en interne et au sein de leurs organisations.

L'état d'avancement des engagements renouvelés en 2020 dans le cadre d'Act4Nature International est disponible en annexes (*cf.* section 8.10.1 *infra*).

Renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe

Veolia fait évoluer ses standards internes ayant un impact direct ou indirect sur la biodiversité : les processus d'achats (évaluation des fournisseurs les plus impactants pour l'environnement, l'application de la charte Espaces verts Veolia aux sous-traitants, etc.), les métiers (intégration de préconisations favorables à la biodiversité dans ses standards d'exploitation, etc.), le marketing (renforcement des offres en lien avec la protection des écosystèmes, etc.).

Veolia approfondit également ses connaissances sur la biodiversité afin de mieux les intégrer dans ses services. Le Groupe a ainsi analysé pour chacune de ses activités ses impacts et dépendances, mais également les bénéfices retirés des services rendus par la nature (*cf.* section 4.2.4.1 *supra*). Le Groupe oriente ses projets de recherche et la conception de solutions innovantes (mesure d'impacts par des bioindicateurs, empreinte, etc.) au regard de ces analyses.

En 2020, Veolia a finalisé une méthodologie innovante de mesure d'empreinte de ses activités sur les milieux et la biodiversité. Cet outil a été élaboré en collaboration avec des experts écologues et d'analyse de cycle de vie : le bureau d'études français Ecosphère, le bureau d'études interne 2EI, Veolia Environnement Recherche et Innovation, Veolia Eau et le comité français de l'UICN. L'empreinte « milieux et biodiversité » mesure qualitativement et quantitativement les enjeux biodiversité d'un site, à l'instar de l'empreinte carbone. L'outil permet l'élaboration d'un plan d'action semi-automatisé en fonction des enjeux majeurs d'un site et le suivi de l'avancement de celui-ci.

Préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique

Veolia gère les impacts liés aux rejets et aux prélèvements dans le milieu naturel des sites qu'il opère. En améliorant sa performance environnementale, en lien direct avec sa performance opérationnelle, Veolia diminue ses impacts sur les milieux récepteurs, air et eau notamment, et donc sur la biodiversité (*cf.* sections 4.2.2 et 4.2.3 *supra*, section 4.2.5 *infra*).

De plus, Veolia gère et aménage des espaces, notamment pour pallier les impacts générés par l'emprise foncière.

1/ Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle 2020-2023, Veolia a choisi de suivre le déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits "sensibles", c'est-à-dire ceux ayant potentiellement le plus d'impact sur les milieux et la biodiversité.

Ces sites sensibles ont été identifiés en 2019 au regard de plusieurs critères :

- **les enjeux liés au contexte de sensibilité et de potentialité du site ainsi qu'au mode de gestion de ses espaces verts :** la surface d'espaces perméabilisés terrestres et aquatiques, l'évaluation des pratiques de gestion des espaces verts dont l'usage de produits phytosanitaires, la nature du milieu dans lequel est implanté le site, la présence d'aires naturelles protégées à proximité du site, la présence potentielle d'espèces menacées ou protégées. Le Groupe croise les informations de la base de données Ibat (*Integrated biodiversity assessment tool*, développée par Birdlife international, Conservation international, l'UICN et le Programme pour l'environnement des Nations unies) et la géolocalisation des sites. Sont considérées les aires naturelles définies par l'UICN (catégories I à VI), le *World heritage*, le RAMSAR [1], le MAB [2], l'*Alliance for zero extinction sites*, et l'*Important bird and biodiversity areas* ;
- **les enjeux liés à l'activité du site :** rejets dans l'air et dans l'eau, rendements épuratoires, prélèvements dans la ressource, non-conformités ou accidents environnementaux.

La mesure de l'empreinte biodiversité permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale. Cette mesure s'appuie sur les cinq facteurs de dégradation de la biodiversité [3] que sont la dégradation des habitats, la surexploitation des ressources, le dérèglement climatique, les pollutions et la diffusion des espèces exotiques envahissantes.

Elle comprend l'analyse d'indicateurs et de données liés :

- au process du site tels que la consommation d'énergie, de réactifs, d'eau et de matières premières, de rejets, de production de déchets ou encore de valorisation énergétique et de matières ;
- à la localisation du site et à la gestion des espaces tels que la présence d'aires naturelles protégées (sur ou à proximité du site) ou d'espèces rares et menacées, la gestion des espaces verts, ainsi que la gestion des espèces invasives, l'éclairage, etc.

L'intervention d'un écologue, expert de la biodiversité locale, est obligatoire pour accompagner les entités opérationnelles dans la mesure des empreintes sur site.

L'écologue accompagne également le site dans la définition de son plan d'actions. Il s'appuie sur une liste d'actions prédéfinies (ex : lutte contre les espèces exotiques envahissantes, pollution lumineuse, etc.), à mettre en œuvre et complétées selon les enjeux majeurs révélés par l'analyse.

Un cadre méthodologique détaillé garantit une homogénéité des évaluations et des plans d'actions, quelle que soit la géographie.

2/ Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia engage les sites qu'il exploite à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses pour la biodiversité, quel que soit leur niveau d'enjeu :

- « zéro » utilisation de produit phytosanitaire (dans le cadre de la gestion des espaces verts du site) sur 75 % des sites [4] ;
- mise en place d'une gestion écologique sur 75 % des sites [4] de plus de 1 hectare d'espaces verts (en appliquant la charte Espaces verts de Veolia).

(1) Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulière comme les habitats des oiseaux d'eau.

(2) Programme Homme et Biosphère.

(3) Artificialisation des habitats, fragmentation des habitats terrestres et aquatiques, atteinte à la biodiversité générale, localisation du site dans une aire protégée, atteintes aux espèces rares et menacées, eutrophisation des eaux, acidification par les rejets dans l'air, pollution lumineuse, diffusion des espèces invasives, stress hydrique local, émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de carburant et de gaz naturel.

(4) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

Amélioration de l'empreinte environnementale de nos activités et de celles de nos clients

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (*pro forma* 2015-2020)	55 %	61 %	72 %	73 %	plan finalisé	/
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (*pro forma* 2019-2021)	/	/	/	1,7 %	30 %	75 %
Nombre de sites (1) ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique (2)	161	181	230	237	265	/
% de sites (1) de plus de 1 ha d'espaces verts ayant mis en place la gestion écologique (*pro forma* 2019-2021)	/	/	/	23 %	36 %	75 %
% des sites (1) au « zéro » produits phytosanitaires (*pro forma* 2019-2021)	/	/	/	19 %	38 %	75 %

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) À partir de 2021, selon la charte de gestion écologique du Groupe.

L'objectif fixé à horizon 2023, visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité sur les sites sensibles, s'inscrit dans la continuité de l'objectif 2020 qui portait sur la réalisation de diagnostics biodiversité sur les sites à enjeu. En 2020, la progression de ce nouvel indicateur avait pâti de retards liés à la crise sanitaire. En 2021, des efforts conséquents de sensibilisation et d'accompagnement ont été menés par le Groupe et ses différentes zones pour accélérer la mise en œuvre des empreintes et le déploiement de leur plan d'action. De même, la gestion écologique et l'arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires sont plus systématiquement intégrés dans les processus Achats et, *in fine*, dans la gestion des opérations des sites.

Pour accompagner le déploiement de l'engagement du Groupe en matière de protection des milieux et de la biodiversité, différents outils ont été mis à la disposition des entités opérationnelles dont :

- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec l'UICN France, permet à tous les sites quel que soit leur niveau d'enjeu, de mettre en place des actions favorables à la biodiversité. Il comporte des fiches pratiques sur les mesures d'entretien des espaces verts, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, l'entretien des mares et cours d'eau, la gestion des espèces exotiques envahissantes, etc. ;
- EcoLogiCal est un outil conçu en partenariat avec l'association Noé et avec la participation de l'UICN France et d'Ecocert Environnement. Il permet, au travers d'une autoévaluation en ligne sur cinq grandes thématiques (flore, faune, eau, déchets, éclairage), de comparer les bilans économique et écologique d'une gestion traditionnelle d'espaces verts avec des pratiques plus respectueuses de l'environnement. EcoLogiCal est destiné à tous les gestionnaires de sites, accessible *via* internet, gratuit et public : https://ecological.fr ;
- la charte Espaces verts a pour objectif d'accompagner la transition des espaces verts vers des pratiques plus écologiques. Elle établit un engagement des sites de Veolia et des prestataires d'espaces verts à gérer écologiquement les espaces. Elle intègre également des mesures obligatoires afin de considérer le passage effectif à une gestion écologique ;
- la charte Zéro produits phytosanitaire liste les pratiques à adopter pour considérer un site comme vertueux en matière de gestion de ses espaces verts sans utilisation de produits phytosanitaires (herbicides, fongicides, insecticides et biocides). À l'instar de la charte espaces verts, elle s'applique au site et à ses prestataires espaces verts. Une fiche "zéro phyto", développée dans un but pédagogique, complète la démarche pour sensibiliser les collaborateurs. Elle expose les bénéfices de l'arrêt de l'usage des produits phytosanitaires, l'évolution nécessaire des standards esthétiques des sites par une plus grande intégration de la nature dans les espaces verts, etc.).

Sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité

L'ambition du Groupe est de continuer à sensibiliser ses parties prenantes internes (personnel sur site, fonctions support) comme externes (sous-traitants, clients, grand public, etc.) aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité. L'objectif *in fine* est d'ancrer le changement de culture nécessaire à l'évolution des pratiques (gestion écologique, infrastructures vertes, etc.). Le Groupe intègre également ses parties prenantes dans ses décisions (ex : partenariats avec des associations de protection de la nature à l'échelle nationale ou locale, etc.).

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), qui l'accompagne par son expertise dans la mise en œuvre de son engagement (élaboration de son engagement à la SNB, création d'outils opérationnels, etc.). Le Groupe participe activement aux groupes de réflexion des associations françaises Entreprises pour l'Environnement (EpE) mais également de l'UICN, dont Veolia préside le groupe de travail « entreprises et biodiversité ».

En 2018, en France, le président du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) et le président-directeur général de Veolia ont signé une convention-cadre d'une durée de cinq ans. Objectif : élargir et renforcer la collaboration actuelle entre le MNHN et le Groupe, afin d'améliorer la cohérence et la visibilité des actions déjà engagées conjointement autour de quatre domaines : la recherche, l'expertise, la diffusion des connaissances et la formation.

En 2021, Veolia a pris activement part au Congrès mondial de la nature (à Marseille), un évènement organisé tous les 4 ans par l'UICN, et qui rassemble plusieurs milliers de leaders et décisionnaires issus de gouvernements, de la société civile, des peuples autochtones, du monde des affaires et du milieu universitaire. Ce congrès, qui a préfiguré la COP 15 Biodiversité, s'est focalisé sur trois thèmes : le cadre post-2020 pour la conservation de la biodiversité ; le rôle de la nature dans la reprise mondiale post-pandémie ; et la nécessité d'orienter l'investissement vers des projets positifs pour la nature. Le Groupe s'est associé à l'UICN comme partenaire de l'évènement (gourdes congressistes, alimentation en eau du congrès, stand exposition, etc.). Veolia a par ailleurs pris la parole dans différents espaces. Antoine Frérot est intervenu au sommet des chefs d'entreprises autour de la thématique "De l'engagement à l'action : créer un futur positif pour la nature", ainsi qu'à l'ouverture de la plénière de la thématique sur l'eau douce. D'autres experts ont également participé aux débats sur les enjeux de réduction des pollutions plastiques dans les mers et les océans, de solutions fondées sur la nature, d'économie circulaire et de transformation des déchets, mais également sur la mobilité douce à faible impact environnemental.

Conscient qu'une expertise naturaliste est nécessaire à la mise en place et au suivi d'actions adaptées aux enjeux des territoires, le Groupe encourage ses sites à nouer des partenariats avec des associations de protection de la nature.

Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, Veolia a pris pour objectif de dispenser une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité pour 50 % des sites [1] qu'il exploite.

En 2021, Le Groupe a développé un *e-learning* biodiversité afin de renforcer et accélérer la sensibilisation de ses collaborateurs. Destiné à un public large de fonctions support et d'exploitants d'entités opérationnelles, il a été conçu spécifiquement autour des enjeux de biodiversité des activités de Veolia (comprendre les enjeux de protection des milieux et de la biodiversité, maîtriser la stratégie du Groupe au regard des enjeux de ses métiers et identifier les leviers d'actions). Il sera largement déployé en 2022.

Actions de sensibilisation et partenariats locaux

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Part des sites [1] ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité *(en %) pro forma* 2019-2021	/	/	/	22 %	42 %	50 %
Nombre de sites [1] ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	51	60	83	85	115	

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

4.2.4.3.2 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Enjeux

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 61 millions de personnes dans le monde et exploite 2 750 usines de traitement des eaux usées urbaines.

Volumes d'eaux usées municipales collectées et traitées

	2017	2018	2019	2020	2021
Volume d'eaux usées collectées *(en milliards de m³)*	6,3	6,5	6,7	5,8	5,2
Volume d'eaux usées traitées *(en milliards de m³)*	5,7	5,8	5,9	5,2	4,6

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau.

Engagement, démarche et résultat

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia, engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau.

Collecter et dépolluer les eaux usées

Veolia déploie une approche complète pour accompagner les collectivités à gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, notamment en temps de pluie, en fonction de leur taille et de leurs enjeux.

Optimiser l'efficacité des procédés de traitement est une préoccupation constante pour Veolia, tant au niveau de l'exploitation des installations qui lui sont confiées (solution digitale Hubgrade Performance) que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO5 et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimums respectifs de 95 % et 90 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française [2] et les a atteints.

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) L'arrêté du 21 juillet 2015 modifié relatif aux systèmes d'assainissement collectif et aux installations d'assainissement non collectif, à l'exception des installations d'assainissement non collectif recevant une charge brute de pollution organique inférieure ou égale à 1,2 kg/j de DBO5 fixe des seuils de 80 % pour la DBO5 et 75 % pour la DC.

Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectifs 2023
Rendement épuratoire en DBO_5 *(en %)*	95,7 %	95,6 %	96,0 %	95,9 %	95,3 %	≥ 95 %
Rendement épuratoire en DCO *(en %)*	89,2 %	90,9 %	91,9 %	91,4 %	90,8 %	≥ 90 %

Par ailleurs, conformément à la directive-cadre sur l'eau en Europe, Veolia a instauré la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

Le traitement des micropolluants

Les usages domestiques (utilisation de produits ménagers, solvants, médicaments, etc.), l'agriculture, les transports, l'industrie ou bien encore l'artisanat sont responsables de la présence des micropolluants dans l'eau.
Lors du traitement des eaux usées dans les stations d'épuration, certains micropolluants se retrouvent dans les milieux aquatiques sans avoir été éliminés. Leur traitement est complexe et les technologies classiques ne permettent pas de les isoler totalement. En Europe, la prise de conscience augmente, mais actuellement il n'existe pas de réglementation sur les normes et valeurs de référence à respecter. Ceci s'explique en partie par le peu de connaissance de l'impact sanitaire et environnemental de ces molécules ainsi que sur l'effet cocktail que certaines pourraient avoir en se combinant. La science avance et Veolia anticipe le durcissement des réglementations. Avec sa filiale Veolia Water Technologies, le Groupe propose d'ores et déjà des solutions innovantes pour les traiter efficacement, parmi lesquelles :

- ACTIFLO® CARB : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé, équipé d'une cuve de pré-contact avec charbon actif en poudre pour l'adsorption, élimine 95 % des perturbateurs endocriniens ;
- OPACARB® FL : réacteur fonctionnant à flux ascendant et constitué d'un lit de charbon actif en micro-grain qui permet d'éliminer les composés responsables des perturbations endocriniennes ;
- Filtraflo® Carb : pour des débits plus faibles que l'OPACARB® FL, ce procédé permet d'éliminer par adsorption les micropolluants dans les eaux à traiter, mais aussi de les filtrer simultanément grâce à un réacteur à charbon actif en poudre micronisé fonctionnant à contre-courant ;
- Opaline™ C : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé combine la technologie membranaire et l'adsorption sur charbon actif pour mieux éliminer les pesticides, les perturbateurs endocriniens, etc. ;
- Technologie MBBR (*Moving Bed Biofilm Reactor*) : procédé de traitement biologique à culture fixe pour éliminer la pollution carbonée et/ou azotée.

Une offre complète de surveillance

Veolia propose à ses clients une offre complète de suivi des polluants dans l'eau par prélèvements et analyses. Il a développé des techniques d'analyses réglementaires et des outils biologiques pour mesurer l'effet des rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients à définir et mettre en œuvre des solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccordement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

Vigie Covid-19

Veolia propose son expertise pour surveiller la présence du SARS-CoV-2 et de ses variants au sein des stations d'épuration tant en France qu'à l'international. Le Groupe a ainsi développé en collaboration avec la start-up IAGE*, une offre VIGIE COVID-19, qui permet de détecter et quantifier dans des temps records la présence du SARS-CoV-2 dans les eaux usées par méthode RT-qPCR.
Grâce aux techniques de criblage et séquençage PCR et en collaboration avec l'IPMC** (CNRS-Université Côte d'Azur) et le Bataillon des Marins Pompiers de Marseille (BMPM), Veolia a complété l'étendue de son offrepour permettre d'identifier la présence de mutations connues issues de variants existants du virus, et d'évaluer leurs concentrations et la proportion de variants.
Ces outils permettent ainsi d'établir à l'échelle du territoire une cartographie précise et à moindre coût, de la circulation du SARS-CoV-2 et de ses variants dans les eaux usées, pour anticiper l'évolution de la pandémie et ainsi fournir des indicateurs complémentaires à la lutte contre la propagation de la Covid-19.

* *IAGE - société montpelliéraine spécialiste de l'analyse biologique environnementale - en association avec le laboratoire Phytocontrol, pour quantifier les variants grâce à une méthode PCR digitale.*

** *IPMC - unité mixte de recherche entre le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) et Université Côte d'Azur (UCA) - pour séquencer le génome du SARS-CoV-2 dans les eaux usées afin d'en identifier les variants.*

4.2.4.3.3 Limiter les polluants atmosphériques

Enjeux

Les émissions atmosphériques générées par les activités du Groupe concernent principalement ses métiers Énergie (installations de combustion pour la production de chaleur) et Déchet (incinération).

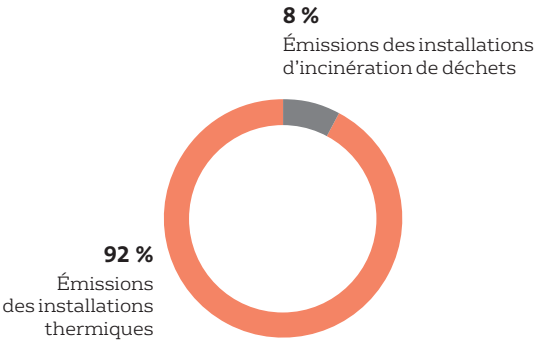
Émissions de SO_x et NO_x	2017	2018	2019	2020	2021
Émissions de SO_x *(en tonnes)* (1) (2)	71 860	12 920	13 188	13 832	14 224
Émissions de NO_x *(en tonnes)*	41 349	20 302	20 991	22 484	22 619
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets *(en tonnes)*	746	783	641	776	725

(1) Pour les installations de combustion, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO_x) et d'oxyde d'azote (NO_x) fait référence à la directive européenne du 24 novembre 2010 à compter de l'exercice 2018 suite à la mise aux normes des installations gérées par Veolia. Le calcul des années précédentes faisait référence à la précédente directive européenne du 23 octobre 2001. Ces documents fixent les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

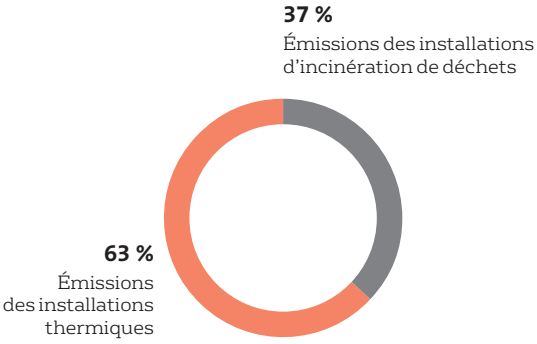
(2) La méthode de calcul des émissions de SO_x et de NO_x peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO_2, HF, CO, NO_x et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentration des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quelle que soit la taille des installations. D'autres méthodes peuvent être utilisées en fonction des exigences locales à partir de facteurs d'émissions en fonction du tonnage incinéré, ces facteurs étant déterminés à partir de tests en conditions réelles d'exploitation.

La baisse conséquente en 2018 des émissions de SO_x et NO_x est liée au changement de référence des valeurs limites servant au calcul des émissions pour les installations de combustion, *cf.* note (1) du tableau ci-dessus. L'augmentation des émissions en 2020 résulte d'acquisitions d'installations thermiques aux USA.

Répartition des émissions de SO_x en 2021 (en %)



Répartition des émissions de NO_x en 2021 (en %)



Engagement et démarche

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, Veolia s'attache à réduire les émissions atmosphériques des installations qu'il exploite en mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD).

Objectifs et résultats

Émissions des installations thermiques

L'essentiel des émissions atmosphériques provient de la production de chaleur destinée à alimenter des réseaux de chauffage urbain. Les centrales de productions énergétiques centralisées sont équipées de moyen de traitement de fumées performantes qui concourent à une meilleure qualité de l'air en zone urbaine en comparaison des moyens individuels.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite et a défini des objectifs seuils pour 2023.

Émissions des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
NO_x *(g/MWh)*	299	273	279	233	215	< 270
SO_x *(g/MWh)*	244	224	196	170	147	< 210
Poussières *(g/MWh)*	12	13	12	12	11	< 13
Mercure *(mg/MWh)*	-	-	1,6	1,7	2,1	< 5

La baisse, depuis 2016, des émissions de SO_x, NO_x et poussières sur ces installations démontre les efforts des sites et des centres d'excellence métiers/techniques pour la capture et le traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur. Le mix énergétique évolue également dans un sens favorable à la diminution des émissions.

La légère hausse des NO_x en 2019 s'expliquait par la vente de l'activité réseaux de chaleur aux États-Unis, dont les émissions étaient très inférieures à la moyenne du Groupe.

Pour les installations thermiques, Veolia met en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD) du BREF. Elles portent en particulier sur l'optimisation de la combustion en minimisant les émissions d'oxydes d'azote (NO_x) et de monoxyde de carbone (CO) et les systèmes de traitement de fumées (dénitrification, désulfuration et dépoussiérage des gaz de combustion).

De plus, le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations de combustibles et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres, biomasse et gaz naturel en particulier. Le plan de sortie du charbon en Europe va en ce sens, en favorisant la récupération des énergies fatales ou perdues et l'utilisation des combustibles biomasse ou de récupération (*cf.* section 4.2.3 *supra*).

Émissions des incinérateurs de déchets

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a défini des objectifs plus contraignants pour les SO_x et les NO_x que la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale sur un périmètre monde.

Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2021

	NO_x	SO_x	Poussières
	mg/Nm³ (1)	mg/Nm³	mg/Nm³
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	120,7	16,1	2,1
Objectifs 2023	< 115	< 40	< 10
Valeurs limites de la directive européenne (1)	< 200 (2)	< 50	< 10

(1) Directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 modifiés (moyennes journalières).
(2) Pour les NO_x la norme dépend du débit : 200 mg/Nm³ pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm³ pour les usines < 6 t/h.

Une harmonisation de la méthodologie de reporting des émissions de NO_x, depuis 2020, a conduit à une augmentation de la concentration moyenne consolidée qui masque les progrès réalisés dans l'abattement des NO_x. L'objectif avait été fixé avant la mise en oeuvre de cette méthodologie. Il anticipe par ailleurs la mise en oeuvre du BREF Incinération (Best available techniques REFerence document), en Europe, qui est pénalisée par des retards administratifs dans l'obtention des autorisations avant travaux de mise aux normes. En 2021, comme les années précédentes, les concentrations moyennes, tant pour les NO_x, SO_x, que les poussières, sont très en-dessous des seuils réglementaires européens et des seuils hauts des BREF.

Veolia a contribué activement à la révision du BREF Incinération (*Best available techniques REFerence document*), publié fin 2019. Ces documents techniques établis par la Commission européenne et la profession de l'incinération font référence sur les meilleures techniques disponibles, notamment pour l'amélioration de l'impact environnemental incluant les émissions dans l'air et des spécifications sur les NO_x, CO, TOC, HCl, HF, SO_2, NO_x, PCDD, métaux, poussières...

4.2.4.3.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable. Sur ces sites, une pollution du sol pourrait à son tour entraîner une pollution des nappes d'eau souterraines ou des eaux de surface.

Veolia intervient également dans la restauration et l'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés ou encore la valorisation agronomique des déchets et des boues d'assainissement (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 *supra* Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes).

Engagement et démarche

Les emprises foncières des sites ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. Veolia conçoit et exploite ses sites de façon à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité.

Dans le cadre de sa démarche biodiversité, le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de conception et de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Les règles d'exploitation des sites incluent les conditions d'utilisation des sols en cohérence avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe.

Par ailleurs, sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollution chronique ou accidentelle du sol par :

- le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ;
- la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents ;
- le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Réaménagement des casiers de stockage des déchets

L'exploitation d'une installation de stockage de déchets nécessite le creusement et l'aménagement de casiers de stockage. Lorsqu'il en a la charge, le Groupe réalise cet aménagement dans le respect des obligations d'imperméabilisation du site et de valorisation des matériaux excavés.

Les standards minimaux de Veolia encadrent la conception et l'exploitation des installations de stockage de déchets. Ils comprennent : des études hydrogéologiques et géologiques du sol, un système d'étanchéité constitué d'une double barrière (passive, avec un sol de faible perméabilité ou équivalent et active, avec la pose d'une géomembrane testée et certifiée par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et des eaux de surface, et la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (de 20 ans au minimum), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. Tous les sites de Veolia s'autoévaluent par rapport à ces standards et, en cas de non-conformité, doivent présenter un plan d'actions de mise en conformité ou démontrer l'existence de mesures équivalentes ou encore obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Les surfaces à re-végétaliser après la fermeture d'alvéoles de stockage ou lors de remaniement des sols dans le cadre par exemple de travaux de terrassement (réaménagement d'espaces, construction, etc.) sont prises en compte pour identifier les sites dits sensibles et les sites de plus de 1 hectare d'espaces verts. Ces sites font l'objet de mesures de préservation de la biodiversité particulières (*cf.* section 4.2.4 *infra*).

Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible : cela favorise le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation).

Restauration et réhabilitation écologique

Lorsqu'il existe des enjeux spécifiques de protection de la ressource, d'adaptation au dérèglement climatique, ou de préservation de la biodiversité sur un territoire, Veolia peut proposer à ses clients des projets de restauration ou de réhabilitation écologique. Ces projets sont conçus pour répondre à des objectifs particuliers comme la protection ou l'amélioration de la qualité de l'eau, la réintégration paysagère, la protection aux risques d'inondations, etc. À titre d'exemples, Veolia est amené à élaborer ou à participer à des programmes de renaturation de cours d'eau, de mise en place de zones de rejets végétalisés en sortie de station d'épuration (avant rejet dans le milieu naturel), de reboisement, ou encore la réintégration d'espèces endémiques dans le cadre de la re-végétalisation d'alvéoles de stockage. Ces solutions sont proposées au cas par cas car elles doivent répondre à des critères bien précis (objectifs du projet, faisabilité, performance, coûts, financement, etc.).

Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Les sites de captages d'eau destinée à la consommation sont protégés par des périmètres de protection. Les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux y sont interdites ou réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captant, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité : gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune-flore, etc.

4.2.4.3.5 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

Limiter, capter et traiter les odeurs

Enjeux

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Il concerne plusieurs activités du Groupe : traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets.

Engagement et démarche

La lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia. Le Groupe veille à les limiter, les capter et les traiter.

Le Groupe met directement en œuvre des solutions ou accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements nécessaires. Ainsi, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par biofiltration, lavage et système de mesure électronique) et met en œuvre des techniques physicochimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives. En cas de nuisance perçue, le Groupe privilégie le dialogue avec les riverains. Par exemple, l'élaboration d'un jury de nez, composé de riverains du site formés à la caractérisation des odeurs ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié aide à déterminer la gêne odorante et à prendre les mesures adaptées.

Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

Enjeux

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité de collecte des déchets.

Démarche

Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

4.2.5 GÉRER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

4.2.5.1 Risques et opportunités

Les activités humaines interfèrent avec le cycle naturel de l'eau et réduisent la capacité des milieux aquatiques à assurer des fonctions écologiques indispensables à la vie sur terre. Les prélèvements et la consommation d'eau tendent à réduire la disponibilité des ressources en eau localement et les rejets à dégrader leur qualité. L'artificialisation des sols tend quant à elle à augmenter les risques liés à l'eau, comme les sécheresses ou les inondations. Sous l'impulsion de la croissance démographique, du développement économique, de l'industrialisation et de l'urbanisation croissante, les enjeux liés à la gestion des ressources en eau sont devenus multiples et de plus en plus prégnants :

- l'accès à l'eau potable et à l'assainissement des populations ;
- la surexploitation des ressources en eau ;
- la pollution des sols, des nappes et des cours d'eau ;
- la destruction des zones humides et la dégradation des milieux aquatiques ;
- ou encore la résilience des territoires face aux aléas climatiques.

Par ailleurs, de l'eau est utilisée pour produire des produits et services. On l'appelle "eau virtuelle". Il est de plus en plus considéré que l'empreinte eau des individus, organisations et territoires qui fabriquent, consomment et échangent ces produits ou services doit être maîtrisée.

L'eau étant au centre des processus climatiques, ces enjeux sont aujourd'hui exacerbés par le réchauffement de la planète, lequel provoque une accélération du cycle de l'eau avec pour conséquence une intensification des phénomènes climatiques extrêmes. La gestion durable des ressources en eau constitue donc une ligne de défense privilégiée contre les conséquences de ce réchauffement ; elle est au cœur de la transformation écologique.

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia prélève, consomme et rejette de l'eau. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques de responsabilité civile (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *infra*) et peut générer un risque notamment pour les sites situés en zone de stress hydrique ou à proximité d'écosystèmes sensibles.

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des eaux, la valorisation des eaux usées, la préservation des ressources en eau, notamment dans les contextes de stress hydrique.

Le savoir-faire éprouvé de Veolia dans la gestion durable de la ressource en eau constitue un atout commercial lui permettant de prendre des engagements ambitieux vis-à-vis de ses clients et de répondre aux attentes des citoyens. Plus globalement, il s'agit donc d'améliorer notre empreinte eau et celle de nos clients à travers une gamme de solutions techniques, économiques et comportementales, y compris des actions sur notre chaîne d'approvisionnement.

Tous les métiers de Veolia ont leur rôle à jouer pour préserver, protéger et gérer durablement les ressources en eau. Par exemple :

- en favorisant l'accès des populations aux services essentiels de l'eau et l'assainissement, la production et la distribution d'eau potable, et la collecte et le traitement des eaux usées participent de manière significative à la protection et la bonne gestion des ressources en eau (métier Eau) ;
- par le traitement des eaux usées industrielles, des lixiviats, la collecte et le traitement des déchets liquides dangereux, la valorisation des boues, et la dépollution des sols qui contribuent aussi à limiter considérablement les rejets et le transfert de polluants dans la ressource (métiers Eau et Déchets) ;
- par la réutilisation de l'eau usée traitée et le recyclage de l'eau qui permettent de préserver de précieuses ressources et de sécuriser l'accès à l'eau dans les endroits où de fortes tensions existent (métier Eau) ;
- par la collecte, la gestion et la valorisation des déchets solides qui participent également à rendre notre environnement plus sain et, en évitant leur diffusion dans l'environnement, à protéger l'eau (*e.g.* plastiques) (métier Déchet) ;
- enfin, grâce aux économies d'énergie et de matières premières qu'elles engendrent, nos activités d'exploitation de réseau de chaleur, de services aux industriels, et d'efficacité énergétique des bâtiments contribuent également à réduire l'empreinte eau de nos clients et indirectement à préserver l'eau (métier Énergie).

4.2.5.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*).

Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de gérer durablement les ressources en eau. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 pour l'amélioration du rendement des réseaux municipaux de distribution d'eau potable qu'il exploite.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Gestion durable de la ressource en eau**	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	• Rendement des réseaux d'eau potable [1] (Volumes d'eau potable consommée/Volumes d'eau potable produite)	73,4 %	75,6 %(√)	> 75 %
Sponsor		Philippe Guitard		membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale		

(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Le rendement d'un réseau de distribution d'eau potable est un indicateur qui représente le rapport du volume d'eau consommé par les usagers finaux au volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. La différence entre ces deux volumes représente les pertes en eau du réseau. Ces pertes incluent les fuites (pertes physiques) qui retournent dans le milieu naturel et les pertes commerciales (erreur de comptage, raccordements illicites). Même s'il ne couvre pas l'intégralité des impacts du Groupe sur les ressources en eau, cet indicateur a été choisi car il mesure les plus gros volumes d'eau gaspillés. Il est bien évidemment important de réduire ces volumes car toute goutte d'eau non prélevée au milieu naturel est une goutte qui peut servir à d'autres usages, et toute goutte d'eau non traitée ni transportée participe à l'effort nécessaire pour réduire les consommations d'énergie et de réactifs de traitement, limiter les émissions de gaz à effet de serre et *in fine* lutter contre le dérèglement climatique. Toute goutte ni traitée ni transportée participe également à la réduction des coûts opérationnels et des investissements, en permettant l'utilisation optimum des infrastructures existantes d'un territoire avant d'envisager des augmentations de capacité.

La réparation des fuites, la gestion optimisée de la pression de service et le renouvellement des réseaux sont nos principaux leviers d'action sur les pertes physiques. Ces actions émettent également des gaz à effets de serre. Un équilibre doit donc être trouvé pour préserver la ressource grâce à un rendement de réseau soutenable.

Un rendement de 100 % n'est ni environnementalement souhaitable ni techniquement atteignable.

Veolia exerce ses responsabilités d'exploitant mais ne peut se substituer à son client, qui reste décisionnaire des mesures de préservation de la ressource, notamment si celles-ci nécessitent des investissements importants. En effet, Veolia n'est pas propriétaire des installations, à quelques exceptions près.

Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle, Veolia s'est donné pour cible d'améliorer le rendement de réseau de +2,5 points par rapport à la référence 2019.

Enjeux

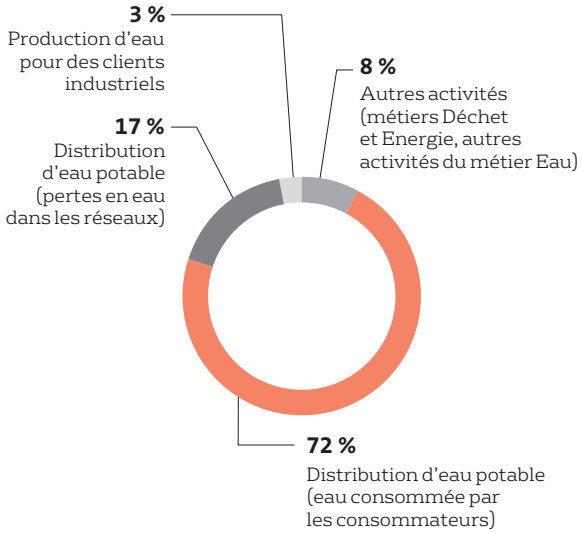
En 2021, Veolia a prélevé 7,6 milliards de m³ d'eau, principalement pour son activité de production et de distribution d'eau potable (92 % du volume prélevé). Dans le cadre des contrats avec les collectivités, Veolia a produit 6,1 milliards de m³ d'eau potable dans les 3 367 usines de production exploitées. Veolia a introduit 6,8 milliards de m³ dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 302 878 km. La diminution du volume d'eau prélevé et des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités, s'explique principalement par la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine.

Évolution des prélèvements d'eau, des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux

	2017	2018	2019	2020	2021
Volume total d'eau prélevé *(en milliards de m³)* [1]	10,011	9,828	10,096	9,337	7,627
• dont eaux de surface *(en milliards de m³)* [1]	7,173	7,069	7,317	6,619	4,915
• dont eaux souterraines *(en milliards de m³)* [1]	2,024	1,937	1,938	1,827	1,863
• dont eaux de réseau de distribution *(en milliards de m³)* [1]	0,813	0,823	0,841	0,891	0,849
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités *(en milliards de m³)*	8,470	8,334	8,409	7,676	6,070
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités *(en milliards de m³)*	9,157	9,028	9,136	8,448	6,802
Volume d'eau produit pour des clients industriels *(en millions de m³)*	230	223	222	208	201
Volume d'eau prélevé pour la production d'énergie par le métier Énergie [1] *(en millions de m³)*	44	85	71	69	68

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2021



En 2021, 72 % de l'eau prélevée par Veolia est utilisée par les consommateurs finaux raccordés aux réseaux municipaux. 17 % de l'eau prélevée correspond aux pertes en eau des réseaux municipaux de distribution d'eau potable desservant plus de 50 000 habitants, exploités par Veolia.

4.2.5.3 Action et résultat

Engagement, démarche et résultats

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia. Engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser la ressource, Veolia a développé et propose à ses clients collectivités et industriels des solutions pour :

- diagnostiquer et améliorer leur empreinte eau ;
- protéger les ressources existantes ;
- optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme ;
- accompagner les usagers finaux pour une consommation responsable ;
- développer des ressources alternatives.

Quand elles se révèlent pertinentes par rapport au contexte local, ces mesures sont proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

Contribution à des projets internationaux

À l'échelle européenne, Veolia contribue activement aux travaux législatifs pour refondre la directive sur les eaux résiduaires urbaines, dont la commission devrait divulguer une première version en 2022, pour une remise à plat des objectifs d'abattement de la pollution urbaine, ponctuelle et diffuse. Le dossier concerne aussi la consommation d'énergie pour le traitement des eaux usées, la valorisation des boues, l'accès aux toilettes et la transparence des services d'assainissement. Veolia contribue également aux évolutions réglementaires dans le domaine des émissions industrielles, dans l'air, l'eau et le sol. Veolia participe aussi aux groupes de travail de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau (comité consultatif BIAC) et prend part aux événements internationaux majeurs sur le thème de l'eau (*World Water Council, World Water Forum, Word Water Week* et chaque COP sur le climat). Veolia a également contribué aux guides du WBCSD « Une gestion de l'eau plus circulaire : réduction, réutilisation, recyclage », le « Guide de l'eau pour les PDG » et enfin le guide : « Zéro pollution : Pour que les entreprises soient à la hauteur de l'ODD 6.3 ».

4.2.5.3.1 Diagnostiquer et améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un outil d'empreinte eau, le *Water impact index* (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale *GreenPath* (*cf.* section 4.2.1.5 *supra*). Il permet aux entreprises et aux collectivités de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone.

Veolia utilise également cet outil pour réaliser des diagnostics sur les sites qu'il opère, et spécifiquement ceux à fort enjeu de stress hydrique depuis 2016. Ces sites ont été identifiés sur la base de leur besoin en eau et du stress hydrique local. Pour cela, l'outil WIIX est associé à un outil d'évaluation du risque, le GEMI® *Local Water Tool*™ (LWT).

À fin 2019, Veolia avait réalisé un diagnostic eau sur 96 % des sites identifiés en 2016 à fort enjeu de stress hydrique parmi les sites exploités, dépassant ainsi l'objectif fixé à 95 %. Au nombre de 25, sur l'ensemble de ses métiers (Eau, Déchets et Énergie), ces sites représentaient près de 10 % des prélèvements d'eau de Veolia en 2016.

Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, Veolia a renouvelé l'objectif de réaliser des diagnostics sur 95 % des sites à fort enjeu de stress hydrique qu'il opère, sur un périmètre actualisé. Ces sites à fort enjeu de stress hydrique ont été identifiés à partir du périmètre des sites exploités en 2019 et représentaient alors 19,7 % des prélèvements d'eau de Veolia.

Réalisation des diagnostics eau des sites exploités à fort enjeu de stress hydrique

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2016)	69 %	92 %	96 %	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	/
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2019)	/	/	/	36 %	57 %	95 %

Les conclusions des diagnostics montrent que la problématique de stress hydrique est plutôt connue des sites. Au-delà de la mise en place de mesures visant à maîtriser les consommations d'eau, certains sites ont d'ores et déjà proposé à leur client, ou mis en place, des solutions pour pallier aux manques d'eau comme par exemple des interconnexions ou des ressources de substitution. Le système de production d'eau potable audité en France a par exemple mis en place des transferts d'eau entre les usines de production d'eau potable qui puisent chacune dans un sous bassin différent pour pallier un potentiel manque d'eau. Aux USA, l'unité de production

d'énergie auditée a choisi de substituer l'eau de ville par de l'eau de rivière brute avec une installation d'adoucisseur pour la pré-traiter. Certains sites, situés dans des bassins très stressés, bénéficient également de travaux structurels réalisés par les gouvernements pour transférer de l'eau depuis des bassins versants excédentaires. Certains sites audités en Asie ont notamment bénéficié de travaux de déviation de grands fleuves (Yangzi Jiang, Xi Jiang) pour pallier le manque d'eau ou la mauvaise qualité de l'eau utilisée jusqu'à maintenant. L'étude des risques et impacts eau de chaque site apporte des éléments précis sur les enjeux liés aux ressources en eau qui permettent d'alimenter le dialogue avec les clients et les autres parties prenantes.

4.2.5.3.2 Protéger les ressources existantes

Protéger les ressources en eau existantes pour éviter qu'elles ne se dégradent et ne deviennent inutilisables consiste à :

- établir des zones de protection autour des captages et mettre en place des actions visant à prévenir les pollutions accidentelles ;
- travailler avec les acteurs du territoire pour identifier les sources chroniques de dégradation des ressources et mettre en place des plans d'action de reconquête de la qualité d'eau ;
- traiter le plus efficacement possible tous les rejets au milieu naturel et limiter au maximum les débordements des réseaux d'assainissement ;
- mettre en place un suivi et une surveillance de la ressource et des mesures de protection ;
- gérer les prélèvements dans une perspective de long terme.

Dans le cadre de ses contrats de production d'eau potable ou industrielle, Veolia respecte scrupuleusement les autorisations de prélèvement délivrées par les autorités compétentes à ses clients (autorités municipales délégantes ou industriels). Ces autorisations, en général accordées sur la base d'études d'impact environnemental préalables, définissent les conditions d'un prélèvement durable et allouent les prélèvements entre les différents usages de consommation.

Une solution innovante pour surveiller la qualité des eaux superficielles

Afin de détecter rapidement les variations anormales de la qualité des eaux de surface, Veolia propose l'offre de service SWARM conçue autour de sondes en ligne multiparamètres. La bouée mesure les principaux paramètres de qualité de l'eau et transmet les données en temps réel pour analyse. En plus du système de mesure, la bouée comprend une ancre, un flotteur et un module générateur d'énergie permettant l'autonomie. La bouée s'installe directement et facilement sur tout type de plan d'eau et de cours d'eau. Avec le système SWARM, l'opérateur d'eau peut surveiller en continu l'évolution des paramètres clés de la qualité et de l'état des eaux de surface : la conductivité, la température, la vitesse, la profondeur, l'oxygène dissous, le pH, la turbidité, la matière organique, la chlorophylle A, phycocyanine et phycoérythrine. En complément de la mesure directe des pigments photosynthétiques caractéristiques des microalgues, un modèle mathématique se basant sur l'analyse des fluctuations de la concentration en oxygène a été développé en 2021 permettant d'alerter l'opérateur du développement de microalgues.

4.2.5.3.3 Optimiser la gestion des ressources exploitées

Optimiser la gestion des ressources pour les préserver, notamment dans les géographies où elles se raréfient, consiste à : :

- optimiser les procédés de traitement d'eau et promouvoir le recyclage des eaux de process ;
- réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution.

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est perdue principalement en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction des pertes l'une de ses priorités.

Certains contrats municipaux fixent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau : par exemple, augmenter les performances du réseau d'eau potable de 79 % à 85 % d'ici 2023 pour la métropole de Lille.

Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable *(en %)* – périmètre courant	73,3 %	70,5 %	71,4 %	72,5 %	73,4 %	73,1 %	/
Taux de rendement des réseaux d'eau potable *(en %)* – *pro forma* 2019-2021		/	/	72,5 %	73,4 %	75,6 % (√)	≥ 75 % (1)

(1) L'objectif 2023 est pris sur le périmètre pro forma *2019-2023.*

L'amélioration du taux de rendement des réseaux d'eau potable, à périmètre *pro forma*, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

Optimisation des prélèvements d'eau dans le métier Déchet

Le métier Déchet de Veolia représente 0,2 % de ses prélèvements d'eau. Pour les optimiser, Veolia a élaboré un guide « Efficacité Eau » qui identifie trois types de mesures : limitation des pertes, optimisation des consommations et solutions alternatives en ressource eau. Pour chacune des activités Déchets, ce guide liste les actions possibles, des précisions techniques, des éléments de coût, le niveau de difficulté de mise en œuvre, des recommandations, les bénéfices en termes d'économies d'eau et des exemples d'application sur site. Dans le métier Déchet, les 3/4 de la consommation d'eau proviennent de l'activité incinération, notamment de certains incinérateurs qui emploient un procédé humide de traitement des fumées ; la réutilisation de l'eau est une solution utilisée majoritairement pour cette activité.

4.2.5.3.4 Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Préserver les ressources en eau consiste également à promouvoir la sobriété des usages à travers, par exemple, des actions de sensibilisation, des politiques tarifaires incitatives, ou la mise en place de compteurs d'eau individuels et de la télérelève.

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation.

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Solutions de compteurs intelligents *(en millions)*	5,1	5,6	5,8	6,3	6,3	6
Part de consommateurs avec un tarif progressif *(en %)*	51 %	71 %	72 %	72 %	75 %	80 %

Le Groupe se digitalise. Les plateformes et applications pour les collectivités et les usagers apportent une vision globale des services d'eau et un accès direct et en temps réel aux données. Ces solutions dites « smart » renforcent la réactivité et l'efficacité opérationnelle.

Le ServO, le centre de pilotage du plus grand service d'eau en France

Veolia Eau d'île de France a conçu pour le SEDIF (Syndicat des eaux d'île-de-France), le ServO, un centre de pilotage intégré, doté des dernières technologies. Avec 1,3 milliard de données traitées, il permet de piloter et superviser le plus grand service d'eau en France : 4,5 millions d'habitants desservis, répartis sur 150 communes en Île-de-France. Le ServO intègre toutes les composantes du service : distribuer de l'eau en quantité et en qualité suffisante, répondre aux événements pouvant impacter la production ou la distribution, informer les consommateurs en temps réel et garantir la performance technique du réseau. De ce fait, il est essentiel à la continuité de l'alimentation en eau, à la sécurité sanitaire des consommateurs, à la prévention et à la gestion des crises.

4.2.5.3.5 Développer des ressources alternatives

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives comme la réutilisation des eaux épurées, la récupération des eaux de pluie, la recharge de nappe ou le dessalement d'eau de mer.

Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Volume d'eaux utilisées à partir d'eaux collectées et traitée [1] *(en millions de m³)*	355	368	401	350	299	↑

(1) L'indicateur intègre les métiers Eau et Déchets.

La baisse du volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées, en 2021, est essentiellement liée à la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine.

Durban, réduire le stress hydrique par la réutilisation des eaux usées

Veolia recycle 98 % des eaux de l'usine de traitement d'eaux usées eThekwini au sud de Durban. Les 47 500 m³ d'eaux usées traitées quotidiennement (un volume équivalent à celui de 15 piscines olympiques) sont destinées aux industries locales, pour alimenter leurs procédés de production. Le recyclage pour un usage industriel permet de réduire les prélèvements d'eau dans l'environnement et de consacrer les ressources en eau douce à la production d'eau potable pour 220 000 habitants de l'agglomération de Durban.

Le projet Jourdain, la réutilisation d'eau douce issue du traitement des eaux usées, un modèle d'économie circulaire

En France, l'approvisionnement en eau potable du département de la Vendée dépend à 90 % de retenues superficielles. Depuis une vingtaine d'années, la Vendée est soumise à de fortes périodes de déficit hydrique, en particulier en période estivale, du fait de déficits pluviométriques et de l'activité touristique importante. Notre client, Vendée Eau, s'est penché sur la recherche de ressources alternatives pour assurer l'approvisionnement en eau de son territoire.
Début 2021, Veolia a été choisi pour la construction et l'exploitation de l'usine d'affinage des eaux usées traitées avant leur réintroduction dans une retenue d'eau destinée à la consommation. Veolia s'est engagé à accompagner Vendée Eau dans le cadre d'un partenariat collaboratif de R&D portant sur une durée de 4 ans en marge de l'exploitation de l'unité d'affinage, dont le démarrage est prévu début 2023 pour une capacité de production de 2 600 m³/j d'eau recyclée de haute qualité. Cette expérimentation, une première en Europe, suit les directives établies par la Direction générale de la santé (DGS) sur recommandations de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) afin de démontrer des niveaux satisfaisants de sécurité sanitaire et environnementale, et la pertinence de ce schéma de réutilisation d'eau.

4.3 Performance sociétale

4.3.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

La responsabilité sociétale de Veolia s'intègre dans sa raison d'être, définie en 2019, et dans son programme stratégique Impact 2023 (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 *supra*). La démarche de performance plurielle associée, (*cf.* chapitre 1, section 1.2.4.6 *supra*), exprime un engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable, décliné en trois nouveaux objectifs sociétaux :

- création d'emplois et de richesses dans les territoires (section 4.3.2 *infra*) ;
- accès aux services essentiels – eau et assainissement (section 4.3.3 *infra*) ;
- éthique et conformité (section 4.6 *infra*).

Les unités opérationnelles présentes sur cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

Veolia, acteur des territoires, œuvre avec l'ensemble des parties prenantes locales pour renforcer l'accès de tous aux services essentiels, améliorer les conditions de vie et la santé, favoriser l'emploi et la formation, l'insertion, le développement économique et les relations entre les acteurs industriels et les collectivités.

4.3.2 CRÉATION D'EMPLOIS ET DE RICHESSES DANS LES TERRITOIRES

4.3.2.1 Risques et opportunités

La grande diversité géographique des implantations du Groupe, associée à la nature même de ses activités qui sont exercées localement, le confronte à de multiples enjeux. Qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux, le développement des activités du Groupe produit des impacts sur l'environnement dans lequel il opère, sur la société et sur l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs (*cf.* section 2.2.2.4 *supra*).
Cette multiplicité d'enjeux et la nécessaire prise en compte des exigences et attentes locales sont intégrées dans la stratégie de performance plurielle du Groupe au titre de son objectif de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Ce sont avant tout autant d'opportunités pour Veolia de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

4.3.2.2 Politique et engagements

Par son management, ses implantations locales, ses politiques relatives aux ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*) et aux achats responsables (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*), par les actions menées par la Fondation Veolia, par sa stratégie de dialogue permanent avec les parties prenantes locales et institutionnelles (*cf.* section 4.1 *supra*), par ses partenariats économiques et les mécanismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, l'accès et le développement des services, le Groupe est un acteur de l'emploi et du développement sur les territoires où il intervient.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'évaluer chaque année son impact socio-économique en termes d'emploi et de richesse dans les pays où le Groupe opère.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**	10 INÉGALITÉS RÉDUITES 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	• Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées. *Méthodologie et calcul par la société Utopies.*	-1 105 388 emplois soutenus. -51 milliards d'euros de valeur ajoutée générés dans 51 pays	-1 033 623 emplois soutenus. -49 milliards d'euros de valeur ajoutée générés dans 52 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
Sponsor	Helman le Pas de Sécheval			membre du comité exécutif, secrétaire général du Groupe		

Poursuivant cet engagement de développement responsable des territoires, et l'objectif de création d'emplois et de richesses au sens large, Veolia s'attache, à travers ses activités, à :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où le Groupe opère ;
- contribuer à la résilience des territoires et les aider à répondre aux défis qu'ils affrontent ;
- dialoguer continuellement avec les communautés locales et co-construire des services innovants et adaptés aux contextes locaux ;
- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment à travers la Fondation Veolia ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs.

Le dialogue et les relations que Veolia développe avec l'ensemble de ses parties prenantes (*cf.* section 4.1.3 *supra*) sont les instruments nécessaires à la mise en œuvre des initiatives et réalisations présentées dans cette section.

4.3.2.3 Actions et résultats

4.3.2.3.1 Contribuer au dynamisme de territoires

Le Groupe contribue au dynamisme des territoires à travers les services publics qui lui sont délégués et les investissements qu'il réalise localement pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures et l'accès durable aux services. Au plus près des enjeux sociétaux locaux, Veolia accompagne les territoires dans leur transition pour relever les défis auxquels ils font face, et soutient leur développement, l'innovation et l'entreprenariat.

Réinvestir localement et mesurer son empreinte socio-économique dans les territoires

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisable et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et à la valorisation de leurs potentiels humains.

En 2021, dans le cadre de son engagement à soutenir le développement des territoires de manière responsable, Veolia a réinvesti localement 88 % de ses dépenses sur les territoires, en ligne avec son objectif à horizon 2023 de les maintenir au-dessus de 80 %.

	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	85,4 %	85,7 %	86,3 %	87,3 %	90,5 %	Maintenir au-dessus de 80 % la part des dépenses réinvesties sur les territoires
Périmètre *(en % du chiffre d'affaires du Groupe)*	70,6 %	73,5 %	74,3 %	74,4 %	98,9 % (1)	-

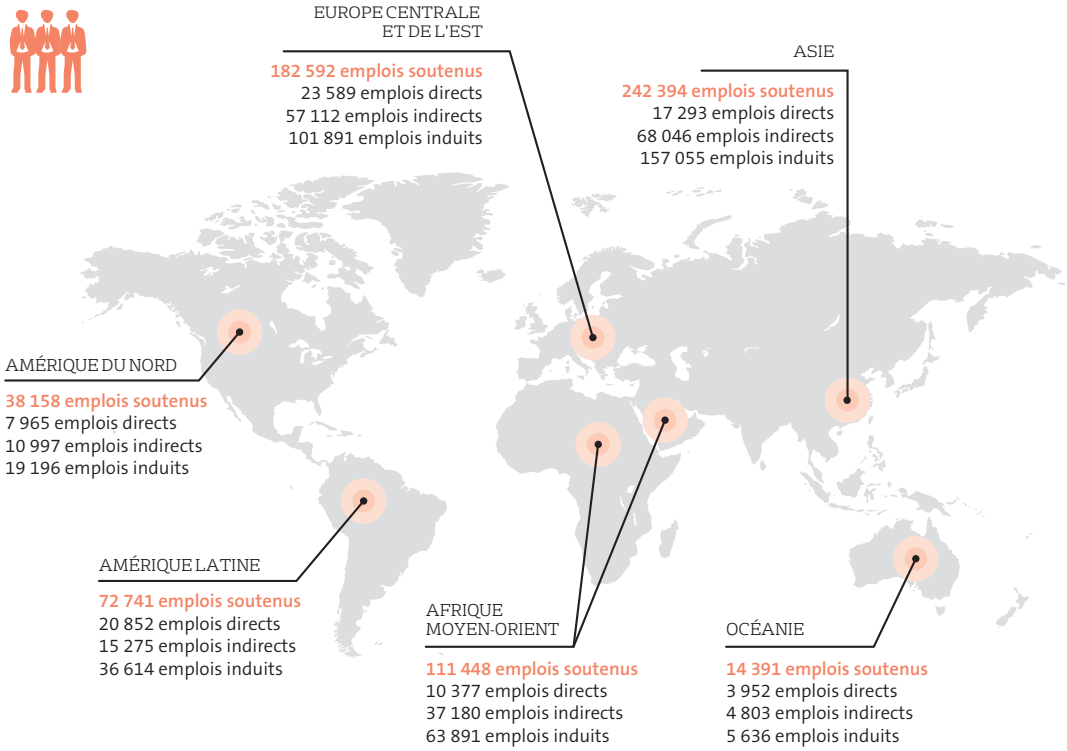
(1) En 2021, cet indicateur a été mesuré par le cabinet Utopies dans le cadre de l'étude de l'empreinte socio-économique des activités de Veolia dans le monde (voir infra). Auparavant, le périmètre ne prenait en compte que les principales géographies du Groupe.

Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia a mesuré son empreinte socio-économique dans le monde en collaboration avec le cabinet Utopies. Le modèle, qui intègre les bases de données de dizaines de sources statistiques nationales et internationales, permet de reproduire de la manière la plus réaliste possible l'économie réelle.

L'étude menée en 2021 sur l'exercice 2020, a permis de quantifier les retombées des activités de Veolia au-delà de ses impacts directs (emploi et valeur ajoutée du Groupe). Les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et les impacts induits par la consommation des ménages (salariés Veolia et fournisseurs) et par les dépenses des administrations publiques, sont également mesurés. Les flux monétaires de 52 pays d'implantation de Veolia, représentant près de 99 % du chiffre d'affaires du Groupe, ont ainsi été analysés.

Les résultats de l'étude sur le périmètre monde ont montré que les activités de Veolia :

- ont soutenu plus de **1 033 623 emplois équivalents temps plein** (ETP) ;
- ont permis de générer plus de **49,4 milliards d'euros de valeur ajoutée** ;
- ont un **coefficient multiplicateur en emplois de 6,1** : pour un emploi direct de Veolia, 5,1 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie ;
- ont un **coefficient multiplicateur en valeur ajoutée de 3,3** : pour chaque euro de valeur ajoutée créé par Veolia, 2,3 euros supplémentaires de valeur ajoutée sont générés dans l'économie.



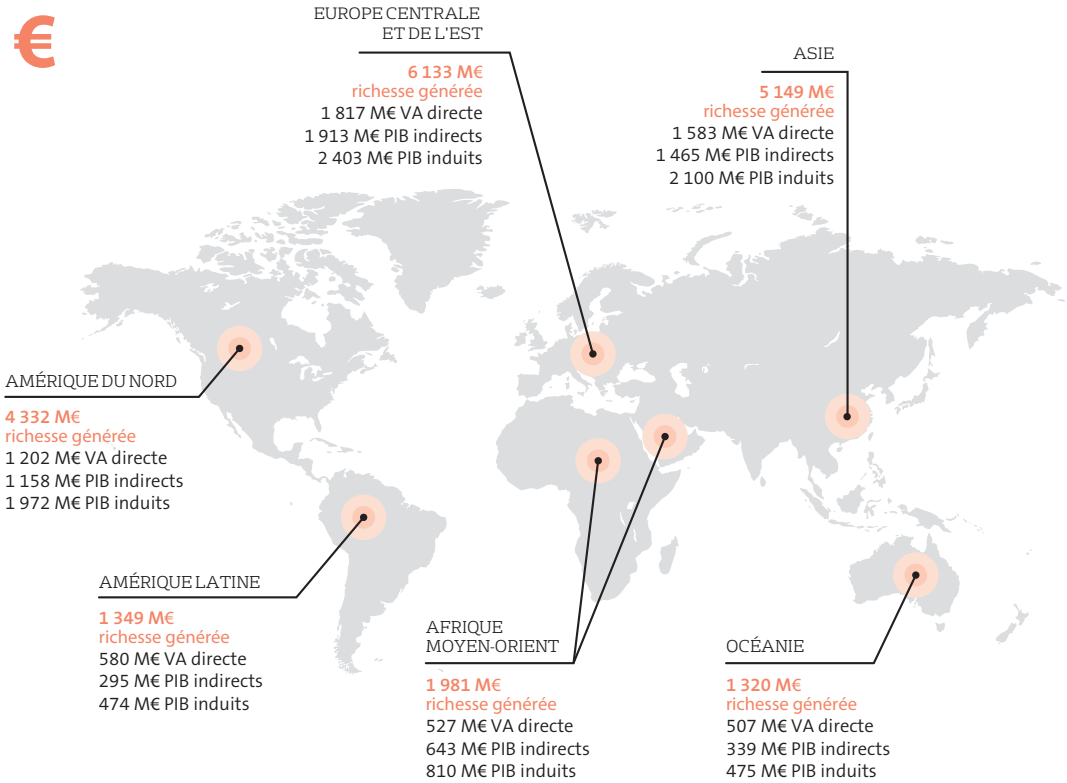
MONDE
1 033 623 emplois soutenus
169 957 emplois directs
287 353 emplois indirects
576 314 emplois induits

Europe du Nord
89 517 emplois soutenus
14 443 emplois directs
21 153 emplois indirects
53 919 emplois induits

Royaume-Uni / Irlande
48 713 emplois soutenus
13 340 emplois directs
10 817 emplois indirects
24 557 emplois induits

France
192 316 emplois soutenus
50 433 emplois directs
51 700 emplois indirects
90 184 emplois induits

Europe du Sud
41 354 emplois soutenus
7 712 emplois directs
10 271 emplois indirects
23 371 emplois induits



MONDE
49 390 M€
richesse générée
15 144 M€ VA directe
12 649 M€ PIB indirects
21 598 M€ PIB induits

Europe du Nord
8 891 M€
richesse générée
2 026 M€ VA directe
2 173 M€ PIB indirects
4 692 M€ PIB induits

Royaume-Uni / Irlande
4 197 M€
richesse générée
1 249 M€ VA directe
975 M€ PIB indirects
1 973 M€ PIB induits

France
13 200 M€
richesse générée
5 000 M€ VA directe
2 909 M€ PIB indirects
5 290 M€ PIB induits

Europe du Sud
2 840 M€
richesse générée
653 M€ VA directe
779 M€ PIB indirects
1 408 M€ PIB induits

Contribuer à la résilience des territoires

Veolia participe à la résilience des territoires en les aidant, notamment sur les sites exploités, et en collaboration avec les collectivités, à répondre à leurs défis physiques, climatiques, économiques et sociaux.

Le Groupe, et en particulier son pôle d'ingénierie conseil Seureca, propose une planification, une gestion et un développement plus résilient des infrastructures et des services publics des villes tels que l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la gestion et la valorisation de l'énergie et des déchets. La formation et le partage des meilleures pratiques transforment ces défis en opportunités pour des villes plus résilientes.

Partenaire stratégique de *100 Resilient Cities* lors de sa création, Veolia a mis son expertise au service de cette initiative de la Rockefeller Foundation visant à accompagner 100 villes du monde à devenir plus résilientes face aux enjeux sociaux, économiques et physiques. En 2015, **La Nouvelle Orléans** fut l'une des premières villes de ce réseau à dévoiler sa stratégie en matière de résilience, à l'occasion des 10 ans de l'ouragan Katrina. Dans ce cadre, Veolia et Swiss Re ont développé un projet pilote sur certaines infrastructures municipales, notamment les systèmes stratégiques d'eau, de traitement des eaux usées et de drainage, ainsi que d'approvisionnement énergétique.

Au **Liban**, Veolia a contribué au diagnostic du plan de résilience de la ville de Byblos. Veolia a par ailleurs animé des *workshops* à Cali en **Colombie** suite aux inondations de 2017, puis à Montevideo en **Uruguay** sur la gestion des déchets, au Cap en **Afrique du Sud** sur les enjeux de stress hydrique et à Addis Abeba en **Éthiopie** sur l'économie sociale.

Pour l'aider à répondre à ses défis en termes de démographie, d'économie et de changement climatique, Veolia a accompagné le Milwaukee Metropolitan Sewerage District, l'un des plus importants clients de Veolia North America, dans la définition de la stratégie de résilience de la **région de Milwaukee aux États-Unis**. Ce plan, publié en 2019, s'est appuyé sur une analyse des risques et des enjeux du territoire hiérarchisés lors de workshops rassemblant 28 municipalités ainsi qu'un panel de parties prenantes intéressées par la démarche et acteurs du territoire. Ce cadre stratégique fournit des recommandations opérationnelles en termes d'environnement, d'économie et d'infrastructures, afin de rendre la région plus forte et plus résiliente.

Soutenir l'innovation et l'entreprenariat

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par différents dispositifs d'open innovation. Ils favorisent l'émergence de solutions techniques, sociales et environnementales avec les entrepreneurs locaux, et constituent autant d'opportunités de codéveloppement.

Veolia a accompagné pour la 2e année consécutive les élèves de l'École des ingénieurs de la Ville de Paris pour leur semaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Le thème retenu pour cette édition 2021 était « Penser la ville en période post-Covid ». 16 groupes d'étudiants ont eu l'opportunité de présenter leurs solutions et produits innovants devant un jury d'experts.

Open Innovation technologique

Depuis 2017, le programme ***VIA by Veolia*** est un service d'*Open Innovation* proposé aux *Business Units* et aux directions fonctionnelles du Groupe par le département des expertises scientifiques et technologiques (DEST). Le service est dédié à l'identification de solutions technologiques innovantes pouvant répondre aux besoins opérationnels ou commerciaux qui ne trouvent pas de solutions en interne ou auprès des fournisseurs.

L'équipe dédiée propose un accompagnement en trois étapes :

- la détection de solutions les plus adaptées dans l'écosystème des start-up et des PMEs innovantes au niveau mondial ;
- une analyse comparative et une sélection des meilleures technologies ;
- la réalisation de tests de qualification en laboratoire ou en condition opérationnelle avant adoption ou déploiement de la solution innovante retenue.

En 2021, l'équipe a répondu à 53 demandes de recherche de solutions technologiques innovantes, portant à 238 le nombre de demandes traitées depuis le lancement du service. Les qualifications de 8 technologies ou services ont été conduites en collaboration avec l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets en France, le segment "Accès à l'eau et à l'assainissement" de la direction du soutien aux métiers et de la performance, et la SADE :

- qualification de 4 capteurs pour la mesure du taux de remplissage des conteneurs à déchets ouverts dans les centres de recyclage ;
- qualification de 2 services de télédétection par satellite pour la surveillance des masses d'eau et des bassins-versants ;
- qualification de 2 exosquelettes textiles lombaire pour soutenir le dos des travailleurs manipulant manuellement des charges lourdes.

L'équipe *Open Innovation* apporte également son soutien actif au programme *Open Innovation Open Playground* de la direction de la stratégie et de l'innovation du Groupe lancé en mai 2021 lors du ChangeNOW Summit.

Dès 2018, l'équipe *VIA by Veolia* a collaboré avec le pôle de compétences AIR de Veolia et OFIS, filiale de Veolia spécialisée dans la performance environnementale et sanitaire des bâtiments, pour identifier les technologies innovantes nécessaires au développement de la nouvelle offre de services sur la qualité de l'air intérieur. Cette offre est aujourd'hui commercialisée auprès des établissements scolaires, établissements médicaux, centres commerciaux, bureaux et hôtels. Elle s'appuie sur une surveillance de la qualité de l'air *(Air Control)*, un pilotage optimal des installations pour garantir un niveau de qualité de l'air (*Air performance*), ainsi que la sensibilisation et l'implication des parties prenantes (*Air Human*).

Lancé par Veolia en Allemagne, le programme d'accélération ***U-START*** favorise la coopération avec des start-up innovantes dans les domaines de l'économie circulaire, de la protection du climat et de la gestion responsable des ressources. Afin d'aider les start-up à développer leurs solutions et accélérer leur commercialisation, Veolia donne aux entrepreneurs la possibilité de s'engager dans un partenariat de co-innovation à travers différentes opportunités de développement technique et commercial : prototypage, tests et preuve de concept sur les installations de Veolia, projets de co-création, accès aux canaux de distribution... Depuis sa création en 2016, *U-START* a mené 17 coopérations avec des start-up au travers de neuf appels à solutions.

En 2021, *U-START* a permis à deux start-up de conduire leurs projets en coopération avec les équipes de Veolia en Allemagne. Cette coopération s'est traduite par des études de faisabilité de différents procédés de récupération de chaleur sur les installations de production d'énergie et de traitement des déchets :

- Kraftblock fabrique des systèmes de stockage d'énergie à haute température pouvant aller jusqu'à 1 300 °C. Elle planifie et livre des systèmes mobiles et stationnaires comprenant une station de charge à la source et une station de décharge au consommateur ;
- PECEM a développé une plateforme technologique pour un stockage efficace, fiable et durable des énergies thermiques à basse température.

Open Innovation sociale

Le programme d'*Open Innovation Sociale* (**Pop Up**) a été créé en 2014 avec deux objectifs stratégiques : renforcer l'ancrage local du Groupe en soutenant l'émergence et la croissance d'entrepreneurs sociaux, et développer avec ces entrepreneurs des solutions innovantes à fort impact sociétal. Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social (MakeSense, Antropia, Ronalpia, Ennovent, etc.), souvent aux côtés d'autres partenaires – collectivités locales, entreprises et acteurs sociaux du territoire – pour identifier, sélectionner et accompagner des entrepreneurs sociaux qui répondent aux enjeux du territoire. Les incubateurs facilitent également l'expérimentation de collaborations entre ces entrepreneurs et les entités locales de Veolia, pour développer de nouvelles solutions en lien avec les activités du Groupe (améliorer l'accès aux services pour les usagers en situation de pauvreté ou vivant en habitat informel, créer de nouvelles filières locales de valorisation matière...). Le programme est aujourd'hui déployé dans 14 territoires en France, en Inde, au Japon et au Mexique et a permis l'expérimentation de 30 collaborations entre Veolia et les entrepreneurs. La démarche d'incubation sociale a été structurée en 2021 avec la création et déploiement d'un kit à destination des porteurs de projets dans les entités locales de Veolia. De nouveaux projets sont en cours de développement et d'intégration au réseau actuel.

La Conciergerie solidaire est une structure d'insertion par l'activité économique qui développe le métier de concierge d'entreprise en France. Elle propose des services de proximité, utiles et compétitifs qui s'appuient sur leurs valeurs sociales et environnementales, ainsi que des animations pour promouvoir l'économie sociale et solidaire.
En 2017, Eau du Grand Lyon a permis le lancement de la Conciergerie Solidaire sur la Métropole. Cette collaboration a pu aboutir dans le cadre du partenariat *Pop Up* noué entre Veolia et l'incubateur social Le CentSept. Depuis, plus de la moitié des salariés d'Eau du Grand Lyon ont déjà sollicité les services de la conciergerie solidaire.

4.3.2.3.2 S'engager durablement dans le dialogue avec les parties prenantes locales et avec la société civile

Dialoguer avec les communautés locales

Veolia met en place des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : actions ciblées d'information ou de sensibilisation telles que des réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public, bénévolat.

À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des territoires, la mise en place de liaison communautaire, la mise à disposition d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage de diverses manières auprès des communautés.

En **Inde**, les équipes de liaison communautaire appelées Social Welfare Team, font le lien entre les habitants et les services techniques et clientèles locaux. Leur mission principale est d'expliquer les bénéfices des services d'approvisionnement en eau potable 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 proposés. Afin d'instaurer la confiance avec les citoyens, les équipes passent beaucoup de temps sur le terrain pour discuter des services avec la population locale et organiser des réunions avec la communauté, les dirigeants communautaires, les représentants politiques locaux, pour sensibiliser aux questions d'usage responsable de l'eau, mener des sessions de feedback constructif, et mettre en œuvre les enquêtes et études nécessaires. L'équipe organise également des ateliers dans les écoles et les collèges pour les informer des avantages de l'approvisionnement continu en eau.

En **Australie**, par le biais du Veolia Mulwaree Trust, Veolia soutient un grand nombre de petites communautés rurales et régionales à proximité de l'éco-quartier de Woodlawn. Le Trust travaille aux côtés d'organisations communautaires pour soutenir l'amélioration des infrastructures et des installations dans le cadre de projets menés par la communauté. Le Trust a également pour objectif de soutenir les individus de ces communautés dans leurs études supérieures et leurs activités artistiques créatives. Au cours des 15 dernières années, le VMT a distribué près de 12 millions de dollars à plus de 1 400 projets communautaires.

Niger : L'Oasis, lieu unique pour le dialogue et l'entrepreneuriat des femmes

Face aux enjeux environnementaux et à l'immense défi que représente la lutte contre la pauvreté qui affecte en premier lieu les femmes au Niger, Empow'Her, organisation internationale soutenant l'entrepreneuriat des femmes, et Veolia ont co-créé à **Niamey** L'Oasis. Cette structure unique soutient l'insertion économique des femmes et sensibilise la population aux enjeux du développement durable. Des programmes de formation, de renforcement du *leadership* et de développement du réseau à destination de femmes entrepreneures y sont proposés. Des espaces de rencontres et d'échanges nourrissent le dialogue entre la population locale, les associations, les institutions et les entreprises.

Afrique du Sud : Le Baobab, tiers-lieu dédié à l'économie circulaire

Comme l'Oasis de Niamey, le Baobab de **Durban** en Afrique du Sud s'inspire de la Recyclerie Paris. Ce lieu est un lieu de rencontres et d'échanges autour de l'économie circulaire et du développement durable. Il propose notamment des programmes de formation pour les populations des bidonvilles et vise entre autres à former en trois ans, 300 femmes et jeunes au chômage au métier du recyclage. Ce projet initié par Veolia et soutenu par la Fondation Veolia, est piloté par The Maker Space Foundation, partenaire local.

Colombie : programmes Veolia *En tu barrio*

Le programme national de dialogue, de médiation et d'information de proximité *En tu barrio* a été développé dans 41 villes colombiennes où Veolia opère des activités d'eau, d'assainissement ou de gestion des déchets. Des points de service clientèle mobiles permettent de répondre aux attentes et besoins au plus près des populations. Des événements éducatifs et récréatifs dans les quartiers sont menés pour sensibiliser les résidents à leurs droits et devoirs en matière de services publics, mais aussi aux questions de développement durable. Ces expériences ont permis de toucher près de 38 000 clients dans tout le pays.

Mener des actions de citoyenneté locale

Les actions bénévoles menées par les collaborateurs de Veolia en liens étroits avec les populations et organisations locales, et au service de causes sociales ou environnementales, sont un moyen important de s'inscrire dans une démarche de dialogue adapté aux contextes spécifiques des territoires.

À l'occasion du 25e anniversaire de Veolia en **Pologne**, un concours des initiatives volontaires pour la protection de la biodiversité a été organisé à travers le pays. Les volontaires devaient créer et réaliser 25 initiatives sur leur site. Des centaines de plantations ont été faites, ou des nichoirs et des mangeoires pour oiseaux ont notamment été fabriqués.

Au **Niger**, pour marquer le 61e anniversaire de l'indépendance du pays, combinée à la 47e édition de la fête nationale de l'arbre, la SEEN (Société d'exploitation des eaux du Niger) a organisé une activité de plantation d'arbres. Au total une centaine d'arbres fruitiers et de moringa ont été plantés sur ce site de 6 300 m².

En **Bulgarie**, Veolia est partenaire de l'ONG HESED (*the Health & Social Development*) dont l'objectif est de mettre en œuvre des actions et activités contribuant au développement social, éducatif, domestique et culturel des communautés d'origine rom vivant sur le territoire de la ville de Sofia. Chaque année Veolia, par l'intermédiaire du groupe d'employés bénévoles, travaille avec 50 enfants âgés de trois à cinq ans, dans les centres éducatifs de la fondation HESED. En 2021, même si la pandémie a limité les possibilités d'interaction avec les enfants, trois activités sur site ont pu être réalisées. Pendant l'été, Veolia a également été invité à participer à un atelier éducatif organisé par HESED avec des conférences et des sessions pratiques. Au plus fort de la crise sanitaire, les interventions de terrain ont été remplacées par des vidéos éducatives avec une série de leçons en ligne spécialement développées pour les enfants dans les centres.

Au **Sultanat d'Oman**, Veolia soutient le "concours Namat" de l'*Environment Society of Oman* (ESO). Auparavant connu sous le nom de *Green School Competition*, l'objectif est d'encourager la sensibilisation à l'environnement et la préservation des ressources dans les écoles du Sultanat. Les élèves sont accompagnés par les volontaires de la Société de l'environnement d'Oman et de Veolia Oman, pour faire preuve d'innovation et traiter un défi environnemental au sein de leur école et de leur communauté tels que la gestion des déchets, de l'eau ou de l'énergie. Plus de 120 écoles ont participé à ce défi.

Grâce aux actions de sa Fondation, au plus proche des populations et en partenariats avec les structures localement implantées, Veolia accompagne différentes initiatives d'insertion sociale et professionnelle (*cf.* section 4.3.2.3.3 *infra*) ainsi que des projets d'aide au développement (*cf.* section 4.3.3.3.3 *infra*).

Programme de mobilisation citoyenne des salariés

Après un an de consultation et de co-création avec certaines entités locales, Veolia a finalisé un programme de mobilisation citoyenne *Resourcers for communities* afin de faciliter l'engagement direct de ses collaborateurs auprès d'associations de leur territoire. Ce programme sera dans un premier temps en phase pilote et ouvert aux salariés de 6 territoires en France et au Maroc. L'objectif est de déployer ensuite largement au sein du Groupe.

Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable

Chaque année, de nombreux programmes d'éducation au développement durable et campagnes de sensibilisation à travers des portes ouvertes sur les installations exploitées sont menés dans les territoires d'implantation du Groupe. Ceux-ci permettent d'expliquer les enjeux de développement durable, nourrissant le dialogue avec les communautés.

En 2021, plus de 5 000 étudiants répartis dans 58 écoles à travers l'**Australie** ont participé au programme d'éducation au développement durable « *Future resources program* » en 2021. Ce programme de 6 semaines invite les élèves du primaire et du secondaire à développer des solutions créatives et innovantes, et à se mesurer aux autres écoles dans tout le pays. Cette année le sujet portait sur la gestion des déchets alimentaires.

En **Chine**, de nombreuses installations ont ouvert leurs portes au public et ont accueilli plus de 1 600 personnes dont plus de 1 000 étudiants en 2021. Par exemple, environ 180 étudiants de l'université de Tianjin ont pu visiter l'usine de traitement des eaux usées et comprendre les paramètres de fonctionnement ainsi que le processus de traitement biologique.

Chaque année, des milliers de visiteurs sont invités à visiter des bâtiments commerciaux, des galeries d'art, des jardins et bien plus encore à travers **Milwaukee aux États-Unis** dans le cadre de l'événement annuel Portes ouvertes de la ville. Cette année encore, Veolia a parrainé l'événement et invité les habitants à visiter l'installation de Jones Island, inaugurée en 1926, classée monument historique national du génie civil en 1974, et réputée dans le monde entier pour avoir été le pionnier de la technologie moderne de traitement des eaux usées. 700 visiteurs ont pu visiter l'usine ce jour-là.

En **République tchèque,** Veolia propose des programmes éducatifs et concours pour les écoles primaires en coopération avec l'ONG axée sur le recyclage Recyklohraní. 148 écoles primaires et secondaires de tout le pays y ont participé. Les élèves et étudiants ont créé des slogans, des affiches, des dépliants, des présentations, des articles, des vidéos ou des stratégies de réseaux sociaux dans le cadre d'une campagne publicitaire visant à apprendre aux consommateurs à économiser l'eau. L'objectif était d'attirer l'attention sur l'importance de l'eau et sur la façon dont sa consommation peut être réduite dans les ménages, mais aussi directement dans les écoles.

À **Hong Kong**, Veolia a construit et gère l'une des installations de traitement des boues les plus grandes et les plus avancées au monde. Baptisée T-PARK, l'installation, 100 % autonome en eau et en énergie, conjugue technologies de pointe et art de vivre écologique. Avec une galerie pour les visiteurs, une salle de conférences, une plateforme d'observation et de vastes espaces verts, l'installation ajoute une composante de sensibilisation et d'éducation du public au développement durable. En 2021, le site a ouvert ses portes à 280 000 visiteurs.

Une fois de plus, **Veolia Amérique latine** et l'Organisation des États Ibéro Américains, ont uni leurs efforts dans le cadre du programme *Alrededor de Iberoamérica 2021*. Plus de 7 500 écoliers et étudiants d'Argentine, du Brésil, du Chili, de la Colombie, de l'Équateur, du Mexique ou du Pérou ont participé aux activités éducatives proposées sur la protection des écosystèmes et le développement durable.

En **Colombie**, et malgré les difficultés liées à la pandémie, Veolia a réalisé de nombreuses activités d'éducation à l'environnement à travers le pays. Au-delà des visites pédagogiques des installations qui ont repris en 2021, plus de 3 000 enfants ont bénéficié d'actions de sensibilisation dans leur école sur les pratiques de protection de l'environnement (préservation des ressources naturelles, gestion des déchets, utilisation de l'eau). Des ateliers éducatifs virtuels pour les communautés locales ont aussi été organisés à l'occasion d'événements mondiaux tels que la journée de l'eau, la journée de l'environnement, ou encore la journée du recyclage. Ces ateliers ont touché 29 000 personnes en 2021.

Maroc : Opération « Plages propres »

En participant chaque année à l'opération « plages propres » organisée par la Fondation Mohammed VI pour la préservation de l'environnement, Veolia confirme son action déterminée pour la préservation des plages du **Maroc**. En partenariat avec les organisations locales, des programmes pédagogiques sensibilisent les enfants à la préservation des écosystèmes et au respect de l'environnement.

Ces actions de sensibilisation au développement durable ont été fortement limitées en 2020 par la crise de la Covid-19 mais ont repris progressivement. Au total, les programmes éducatifs et portes ouvertes de Veolia ont permis de sensibiliser plus de 380 000 personnes en 2021 dont 63 000 enfants aux questions de développement durable et d'environnement, contre plus de 131 000 personnes dont près de 30 000 enfants en 2020, et plus de 550 000 personnes dont près de 122 000 enfants en 2019.

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel relève d'enjeux sociaux et environnementaux importants et peut, dans certaines géographies, représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia. Le Groupe développe des programmes pour intégrer et rendre plus efficaces les réseaux de collecte informelle existants, notamment par l'utilisation de technologies digitales, et proposant ainsi des solutions adaptées aux enjeux locaux.

En **Inde,** dans le cadre de la démarche d'Open innovation sociale *Pop Up by Veolia* (*cf.* section 4.3.2.3.1 *supra*), Veolia a identifié l'entreprise sociale Hasiru Dala Innovations Private Limited. Cette organisation œuvre à la création de moyens de subsistance pour les récupérateurs informels de déchets grâce à des entreprises inclusives à Bangalore et dans les environs. Veolia s'est ainsi associé à Hasiru Dala pour créer des modules de formation, à travers une approche interactive, visant à améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des récupérateurs de déchets.

Au **Ghana**, et plus généralement en Afrique subsaharienne, la conjonction entre croissance démographique et croissance économique a entraîné une augmentation considérable du volume des déchets. Le plastique est l'un des enjeux majeurs, notamment les bouteilles en PET à usage unique. Devant le manque d'infrastructure de recyclage de cette résine, Veolia s'est associé à l'entreprise locale rePATRN, qui œuvre depuis 2015 à la valorisation de ces déchets en s'appuyant sur un réseau de collecteurs/agrégateurs informels. Par ce partenariat les deux entreprises ont pour objectif de construire en local un modèle d'économie circulaire répondant à cette problématique environnementale majeure et favorisant une amélioration des conditions de vie et de travail de ces collecteurs de déchets. L'enjeu est de montrer que ce modèle économique est viable en collectant plus de 900 tonnes de PET par mois tout en assurant des hauts standards de qualité et une traçabilité répondant aux attentes des clients finaux. Pour cela Veolia et rePATRN déploient notamment une solution digitale qui permet de suivre les volumes collectés, en qualité et quantité, de gérer les transactions et de mieux comprendre les besoins des acteurs de cette chaîne de valeur pour y répondre par des dispositifs innovants.

L'usine de recyclage du PET de **Veolia Indonésie** à Pasuruan s'est engagée à atteindre un approvisionnement en matières premières entièrement durable d'ici 2026. En Indonésie, cette matière première provient en majorité de centres de collecte de déchets informels, ce qui implique des préoccupations en termes de pérennité de l'activité et de responsabilité sociale. Un projet conjoint a débuté en février 2019 entre Veolia, Danone-AQUA, le Fonds Danone pour l'Ecosystème et une l'ONG YPCII (Yayasan Pembangunan Citra Insan Indonesia), pour structurer la chaîne de valeur, améliorer les centres de collecte de PET existants, les rendre plus efficaces et durables. Cet objectif s'est traduit par une série d'activités dans les centres de collecte telles que des sessions de formation des collecteurs informels pour développer les compétences, des améliorations des infrastructures en places, des dons d'EPI et d'équipements et plus généralement l'amélioration des conditions de travail et la santé/sécurité sur les sites. L'objectif de ce projet est de développer dix centres de collecte durable avec une traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement pour collecter 5 400 tonnes par an de bouteilles PET. Ce programme permet également de renforcer la relation avec les fournisseurs et d'en faire des fournisseurs fidèles pour Veolia. En 2021 ce programme a permis de parrainer l'ensemble des 10 sites ciblés.

Colombie : programme *Recuperador Amigo*

Ce programme initié à Manizales est un modèle de coopération avec les ramasseurs informels de déchets. Il s'appuie sur une collaboration multiacteurs (gouvernement, société civile, entreprises) dans l'objectif d'inclure les collecteurs informels dans un circuit organisé de collecte, de commercialisation et de recyclage des déchets. Ce modèle contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des recycleurs, tout en augmentant le volume de déchets recyclés. Ce modèle, désormais déployé dans les villes de Manizales, Pasto, Cartagena, Aguachica, Cúcuta, Palmira, Buga and Tulua, concerne près de 400 récupérateurs et plus de 3 000 tonnes de matières recyclables collectées soit une augmentation de 15 % en 2021.
Ce programme a été distingué par l'ANDI (Association nationale des entrepreneurs de Colombie) et ses partenaires en tant qu'initiative inspirante pour la contribution du secteur privé à la construction d'un pays plus équitable et plus inclusif.

4.3.2.3.3 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur responsable d'emploi local

Par son management et ses politiques ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*) et achats (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*), le Groupe est un acteur de l'emploi sur les territoires où il intervient. Il est également acteur de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.). Le Groupe, qui compte 176 488 salariés, agit en employeur responsable, acteur du développement économique et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale) dans les territoires où il opère, par :

- la priorité à **l'alternance** dans le recrutement externe. Le Groupe est convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation 3 301 alternants en 2021 ;
- ses actions d'**insertion par l'activité économique**, menées avec la Fondation Veolia en partenariat avec des structures d'insertion (voir *infra*) ;
- la création de passerelles entre le réseau des **Campus Veolia** (*cf.* section 4.4.4 *infra*), le Groupe et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes et les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Sport dans la ville »… ;
- une politique et des actions en faveur de la **diversité** : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap (*cf.* section 4.4.5.3 *infra*) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la **formation** (écoles, universités) : accueil de stagiaires (1 933 stagiaires en 2021), Trophées Performance, *Summer school*, forums et salons étudiants (*cf.* section 4.4.4 *infra*).

Création d'une École de la Transformation Écologique

En 2021, Veolia a mené un travail d'études préalables à la création en 2022 d'une École de la Transformation Écologique avec deux objectifs :

- promouvoir les solutions de la transformation écologique à plus fort impact et les outils d'évaluation les plus pertinents au regard des limites planétaires et du développement durable ;
- former aux compétences et aux métiers de la transformation écologique, à tous niveaux de qualification, et ciblant particulièrement les personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion.

Veolia souhaite pour cela fédérer un ensemble de partenaires entreprises, collectivités, acteurs publics, acteurs de l'emploi et de la formation, partenaires sociaux, afin de travailler ensemble à l'identification des meilleures solutions, de leurs leviers de déploiement, d'identifier les impacts sur l'emploi et la transformation des métiers, et déployer les formations auprès d'un large public.

Des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique sont déployées dans les différentes géographies :

- le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2019-2022 en **Australie** en direction des peuples aborigènes ;
- collaboration d'Amendis, Veolia au **Maroc**, avec l'association Enfants du paradis pour l'insertion socioprofessionnelle de jeunes en situation de handicap mental ;
- toujours au **Maroc**, Redal est partenaire de la Fondation marocaine de l'étudiant (FME) qui contribue à l'insertion des femmes dans la vie active notamment dans les milieux démunis grâce à des soutiens financiers et pédagogiques ;
- création de modules de formation pour améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des travailleurs du secteur de la gestion des déchets en **Inde** en partenariat avec l'entreprise sociale Hasiru Dala ;
- au **Niger**, la Société d'exploitation des eaux du Niger est partenaire de l'Agence Nigérienne pour la Promotion de l'Emploi, et soutient le programme d'insertion des jeunes diplômés qui a pour objectif de favoriser l'employabilité des jeunes et leur insertion dans la vie active. En 2021, grâce à ce programme, 9 jeunes ont bénéficié de stages rémunérés et pourront candidater à un emploi ;
- en **Colombie**, Veolia promeut le dépassement des situations de vulnérabilité et l'exercice de la citoyenneté des anciens combattants par la formation et l'emploi. Ainsi Veolia Colombie est partenaire de l'ARN, Agence gouvernementale pour la Réincorporation et la Normalisation, qui accompagne et conseille les personnes démobilisées en transition vers la paix et la légalité. Cela a permis aux unités commerciales de Cartagena, Pasto, Manizales, Bucaramanga, Aguachica et Yopal de recevoir des demandes de personnes ayant accompli le parcours de réincorporation à la vie civile ;

- aux **États-Unis**, l'unité commerciale *Regeneration and Recovery Solutions* (RRS) de Veolia a rejoint la *Future of STEM Scholars Initiative* (FOSSI), qui offre des bourses aux étudiants des collèges et universités historiquement noirs (*Historically black colleges and universities*, HBCU). Cette initiative vise à aider les groupes sous-représentés à entrer et à réussir dans les carrières STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) au sein des industries chimiques. Veolia financera deux bourses d'études de quatre ans et offrira aux étudiants des stages coordonnés par FOSSI ;
- en **République tchèque**, le programme STARTER de Veolia soutient la création de nouveaux emplois à long terme dans deux grandes régions où le taux de chômage est le plus élevé. Le Fonds de dotation Veolia intervient dans les régions de Moravie-Silésie et d'Olomouc en particulier sur des projets dans le domaine de l'artisanat et qui apportent des avantages sociaux à la population. Depuis 2000, plus de 2 500 emplois ont été créés, dont 391 pour des personnes en situation de handicap.

Australie : Le *Reconcilation Action Plan*

Veolia réaffirme son engagement historique dans la défense des droits des aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, et a lancé le troisième *Reconcilation Action Plan (RAP)* **2019-2022.**
Cet engagement a été initié en 1997 avec le partenariat pour l'emploi des populations aborigène signé avec *Indigenous Business Australia*. En 2013, la joint-venture *The North West Alliance* a été créée avec la société aborigène australienne Our Country. Cette alliance est devenue la plus importante entreprise du secteur de la gestion des déchets dans la région de Pilbara. Ont ensuite suivi les RAP 2014-2016 et 2017-2019, cadres stratégiques pour agir contre les inégalités et développer des relations à long terme avec les communautés et les organisations locales.
Les domaines d'intervention prioritaires de ce nouveau plan 2019-2022 seront l'éducation, l'emploi, les partenariats communautaires, et la collaboration avec les entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torrès.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social avec la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est, avec l'aide au développement et l'urgence humanitaire, ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'un des trois domaines d'intervention prioritaires de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion (chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc.). Au-delà d'un soutien financier, la Fondation Veolia s'attache à créer des passerelles entre les projets et initiatives soutenues, et les entités opérationnelles de Veolia afin de favoriser une insertion et un retour à l'emploi pérenne.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- **Télémaque**, association qui agit pour l'égalité des chances dans l'éducation en accompagnant des jeunes de milieux modestes dès le collège *via* un dispositif de tutorat ;
- **Acta Vista** qui a fait de la protection et de la restauration des sites exceptionnels de la région une activité forte pour favoriser la réinsertion professionnelle.

Projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social en 2021

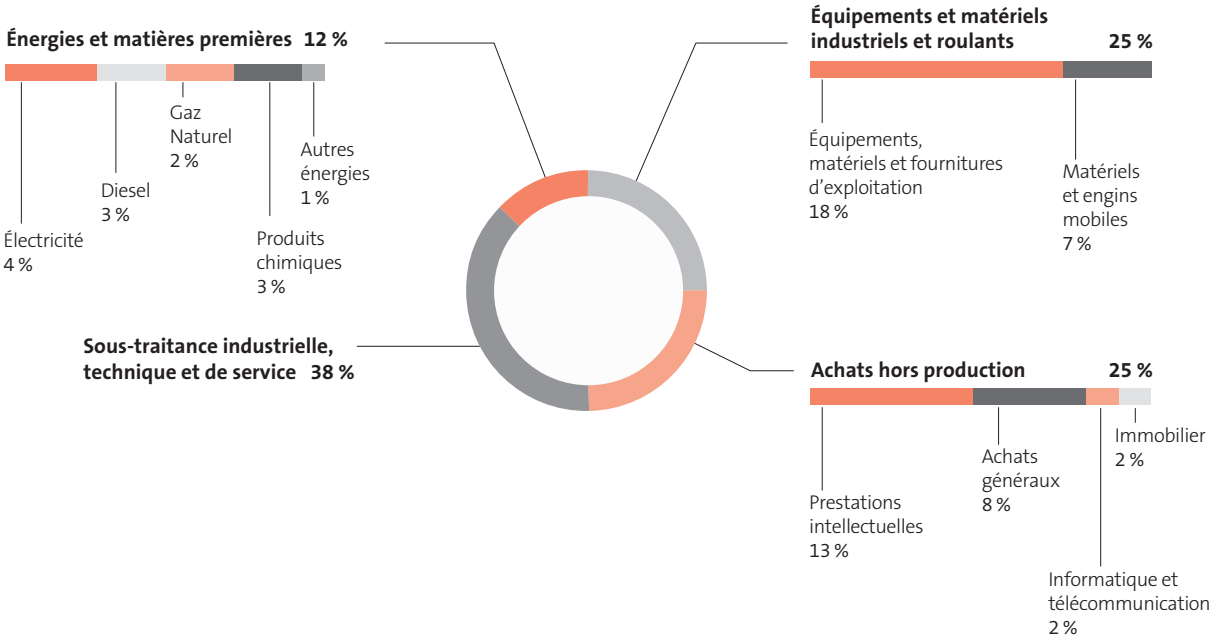
Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers. En 2021, la Fondation a soutenu 13 projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social, comme Heko Farm, Les Eaux Vives Emmaüs, ou encore Dromolib.

Territoire zéro chômeurs de longue durée (TZCLD)

TZCLD est un dispositif novateur pour en finir avec le chômage de longue durée. Expérimenté depuis janvier 2017 dans le cadre d'une loi votée à l'unanimité par le Parlement en février 2016, il est testé dans une dizaine de territoires de 5 000 à 10 000 habitants grâce à la mobilisation de plusieurs ONG. Le dispositif repose sur une conviction : transférer le coût social du chômage vers des emplois qui répondent à des besoins locaux permet de conjuguer développement économique d'un territoire, lien social et suppression du chômage de longue durée. Concrètement, des emplois sont créés grâce à des Entreprises à but d'emploi (EBE) aidées par l'État, qui embauchent, sur la base du volontariat, des chômeurs de longue durée en CDI, au Smic et à temps choisi. Que font-ils ? Ils sont chargés de réaliser des travaux utiles localement mais abandonnés par le secteur classique faute d'être jugés rentables. Les projets TZCLD viennent ainsi compléter, avec un succès avéré, les dynamiques territoriales de retour à l'emploi existantes, notamment celles développées par les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).
La Fondation Veolia soutient la structure nationale porteuse du programme et des territoires candidats à TZCLD. À Bouffémont-Attainville-Moisselles, situé au nord de Paris dans le Val d'Oise, le programme concerne ainsi plus de 350 personnes au chômage de longue durée.

4.3.2.3.4 Instaurer des relations responsables avec les fournisseurs du Groupe

Répartition de la dépense achats totale 2021 [1]



Très diversifiés, les achats de Veolia se structurent principalement autour de trois domaines :

- l'énergie et les matières premières achetées localement, auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux ;
- les sous-traitances industrielles et de services portant sur la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et installations, la logistique et le traitement des déchets. Ces achats sont réalisés par des acteurs locaux et de petite taille (PME, ETI...) ;
- les équipements et matériels industriels et roulants, au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe, représentent une part significative des consommations énergétiques. À ce titre, ces achats font l'objet d'une évaluation en coût complet du cycle de vie.

La politique achats responsables développée par Veolia s'articule autour de quatre grands axes, et se mesure par trois indicateurs principaux :

	Indicateur de suivi	2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
1/Engager les fournisseurs	Part des contrats incluant les clauses de développement durable	57 %	63 %	71 %	76 %	88 %	90 %
2/Évaluer leur performance RSE	Part des fournisseurs stratégique* évalués sur les trois dernières années	48 %	55 %	61 %	70 %	75 %	78 %
3/Contribuer au développement local	Dépenses achat auprès du secteur protégé et adapté	8,8 M€	9,6 M€	10,4 M€	8,7 M€	11 M€	NA

* *En 2016 et 2017, un fournisseur stratégique est un fournisseur de rang A ayant une dépense supérieure à 3 millions d'euros par an (supérieure à 2 millions d'euros en 2016), et/ou dont le contrat ou plan d'action existe pour une Business Unit et/ou lorsque ce dernier a déjà fait l'objet d'une évaluation. Depuis 2018, un fournisseur stratégique contribue directement à la stratégie du Groupe, a un rôle critique dans les processus industriels de Veolia (équipements industriels, énergies de production, produits chimiques, matériels roulants, et grands opérateurs télécom & IT). Il représente une dépense récurrente au niveau du Groupe ou d'une* Business Unit.

(1) *La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues les entités de l'Énergie en France, les nouvelles activités Propreté pour les pays nordiques, ainsi que les capsules de l'Eau France, les entités internationales de Veolia Industries Global Solutions et de la SADE et les co-entreprises.*

La feuille de route Achats Responsables

En lien avec l'approche de performance plurielle du Groupe, la direction des achats a développé une nouvelle feuille de route Achats Responsables. Cette transformation intègre un volet de gestion du changement et de formation de toutes les équipes achats (groupe et *business units*) et s'articule autour de grands piliers structurants : droits de l'Homme/conformité, création de valeur territoriale, décarbonation et économie circulaire. Cette nouvelle approche est une réelle opportunité pour toutes les équipes de mieux intégrer l'innovation des fournisseurs à travers de nouveaux business modèles, d'inclure systématiquement dans les grilles d'évaluation des critères ESG et de créer de la valeur différenciante pour les métiers de Veolia.

1/Engager les fournisseurs

Le programme de conformité achats est un pilier indispensable de la politique achats responsables de Veolia. Il s'articule selon les 4 axes suivants : identifier les risques, engager les fournisseurs, évaluer leur performance RSE et piloter l'amélioration continue. En 2019, pour renforcer le déploiement du programme de conformité achats, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia.

En novembre 2019, 370 acheteurs et 48 responsables conformité ont été formés et certifiés sur la conformité achats. En 2021, la direction des achats a actualisé et renforcé son *e-learning* de conformité qui sera déployé courant 2022.

La charte fournisseurs, actualisée en mars 2019 et disponible sur Veolia.com, est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement.

Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption…), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants.

Fin 2021, **88 % des contrats actifs** de la base contrats fournisseurs du Groupe intègrent la clause de développement durable. Cette dernière engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement.

2/Évaluer les fournisseurs

Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offres *via* une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : criticité de la dépense, consommation énergétique, stratégie métier… ainsi que des critères RSE et éthiques en ligne avec la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs sur les catégories les plus exposées (score global allant de un à cinq).

Depuis 2020, un nouveau questionnaire Conformité/RSE est obligatoire en phase d'appel d'offres pour les fournisseurs appartenant à des catégories d'achats de risque global trois à cinq, selon la cartographie des risques par catégorie d'achats. Ce questionnaire contient des questions concernant les informations commerciales et financières du fournisseur, ses certifications, l'éthique et la conformité, les engagements et performances sociaux, environnementaux et sociétaux.

En complément, un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Ce dernier consiste en un audit documentaire et la prise en compte de controverses (actualités, news, présence sur une liste de sanction internationale, Personne Politiquement Exposée chez le fournisseur…) par un prestataire indépendant. L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme…), éthiques (corruption…) et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle.

Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre, avec une pondération de 5 % à 20 %. Désormais, la grille de sélection des fournisseurs doit comporter aussi des critères environnementaux, sociaux et sociétaux.

L'année 2021 démontre une forte accélération et internationalisation de la campagne d'évaluation avec un déploiement sur toutes les catégories d'achats pour les fournisseurs stratégiques et aussi de nombreux fournisseurs à risques. En 2021, ce sont **75 % des fournisseurs stratégiques** du Groupe qui sont évalués, mais également 1 090 fournisseurs non stratégiques et 340 fournisseurs de niveau 2 et 3. Ceci représente 4,9 milliards d'euros sous évaluation et c'est désormais 26 % de la dépense à risque conformité qui est évaluée.

En cas de score non conforme aux exigences de Veolia, un plan d'action correctif est demandé au fournisseur, suivi d'une réévaluation. 63 % des fournisseurs qui se sont fait réévaluer au moins une fois ont augmenté leur score.

Depuis le second trimestre 2019, pour compléter son dispositif de surveillance et dans le cadre de la loi sur le Devoir de Vigilance, le Groupe a mis en place une solution interne de rapport de visite sur site (disponible en 10 langues), organisé autour des principales questions relatives à la santé/sécurité, l'environnement et des droits de l'Homme. En cas de non-conformité, les acheteurs doivent mettre en place un plan d'actions correctives avec le fournisseur.

3/Participer au développement des territoires

Depuis 2019, la direction des achats contribue au calcul de l'empreinte socio-économique du Groupe, permettant de mieux appréhender l'impact de Veolia sur sa chaîne fournisseurs. Grâce aux achats de Veolia en 2020, ce sont plus de **287 000 emplois indirects** soutenus dans la chaîne fournisseurs et **12,6 milliards d'euros de PIB** générés. Sur cette même base de dépenses, le taux d'achats local s'élève à une moyenne de **85 %**. En France, **77 % des fournisseurs de Veolia sont des PME/ETI**, ce qui représente 2,8 milliards d'euros de dépenses.

Dans le cadre du partenariat entre le réseau GESAT [1] et Eau France (mission handicap), les directions achats se sont engagées, depuis 2013, dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté (mise à disposition des contrats ESAT/EA signés, utilisation d'un moteur de recherche par catégorie et région, campagnes de sensibilisation auprès des demandeurs d'achats). Pour 2021, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, est de **11 millions d'euros** pour le périmètre France, en augmentation de 26 % par rapport à l'année 2020.

4/Soutenir la transition écologique

La performance environnementale est systématiquement prise en compte dans la sélection des fournisseurs et se traduit dans de nombreuses stratégies de programmes d'efficacité. Pour les directions achats, ces grands enjeux comportent les points communs suivants :

- réduction des émissions de CO_2 ;
- baisse des consommations énergétiques ;
- introduction de nouvelles énergies alternatives ;
- prise en compte systématique du TCO (*Total Cost of Ownership*) ;
- déploiement de solutions de gestion d'actifs ;
- intégration de nouveaux modèles d'économie circulaire ;
- utilisation de biocarburants issus des activités de revalorisation de Veolia.

Ces nouveaux projets permettent d'intégrer l'innovation des fournisseurs, d'être à l'écoute de nouveaux business modèles et d'activer de nouveaux leviers d'optimisation.

VEGA Move, le programme de mobilité du Groupe

Depuis plusieurs années, le Groupe s'est fixé une politique ambitieuse de réduction de CO_2 de sa flotte automobile, soit 30 % de voitures propres en commande à l'horizon 2025, en France. En effet, depuis le 1er janvier 2022, la loi d'orientation des mobilités (LOM) impose un pourcentage de véhicules propres en commande chaque année. L'ambition du Groupe est de dépasser les objectifs visés par la loi, grâce aux importantes actions de « verdissement » de la flotte (l'interdiction du diesel pour les véhicules de service ou de fonction et l'introduction pour chaque classe de véhicules de modèles hybrides ou électriques). Le programme de mobilité du Groupe comporte également de nouvelles offres autour du covoiturage et du partage de voitures (Klaxit), des applications d'éco-driving et le lancement de nouvelles offres pour l'équipement de bornes électriques.

Ce programme couvre également la modernisation et l'optimisation de la flotte camions, avec l'introduction de camions propres (gaz naturel comprimé GNC, huile végétale hydrotraitée HVO), ainsi que l'accès à de nouveaux engins, tels que les tractopelles électriques.

Offre panneaux solaires et politique des certificats d'énergie

En 2021, le Groupe a renouvelé un partenariat pour le déploiement de panneaux solaires sur les sites de Veolia en France. Cette offre qui comporte plusieurs volets (étude, installation, exploitation) repose sur l'autoconsommation et cible toutes les natures de sites gérés par Veolia (stations d'épuration, stations de pompage, centres de tri, incinérateurs, centres d'enfouissement technique, bâtiments administratifs...). 98 projets d'installation de panneaux solaires sont à l'étude.

Par ailleurs, sur l'exercice, le programme de certificats d'énergie traduit à nouveau les politiques de remplacement des équipements énergivores et a permis d'atteindre une économie de **36 GWh cumulés** hors projets exceptionnels.

Solution de prescription pour le renouvellement des groupes électro-pompes

Afin d'aider au mieux les opérationnels et piloter le renouvellement de ses pompes, Veolia, en partenariat avec la société Greenflex, a développé une solution de prescription de ces équipements à travers une approche TCO. Cette nouvelle solution, déployée en France et à l'étranger (RU, Irlande, Equateur, Colombie, Mexique, et Maroc) va couvrir plusieurs nouvelles catégories d'équipements (pompes, compresseurs, surpresseurs, centrifuges...). Elle permet donc :

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents équipements ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de réaliser en 2021 des économies de consommation d'énergie (-6 600 MWh sur le périmètre France) et de réduire de 400 tonnes le CO_2 émis ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur. En moyenne, les équipements remplacés, selon les contrats-cadres négociés pour Veolia, permettent d'obtenir pour le Groupe entre 50 et 70 % du prix complet d'une pompe.

Dans le cadre du plan de maintenance des surpresseurs, la direction des achats, en collaboration avec les *BU*'s, a réalisé un inventaire de ses actifs dans dix régions françaises et à l'étranger (Thaïlande, Canada, Arabie Saoudite). Cela a permis d'équiper 51 usines avec des surpresseurs moins énergivores et d'éviter ainsi l'émission de 340 tonnes de CO_2. En ligne avec les nouvelles exigences de la feuille de route Achats Responsables et à travers une démarche d'Analyse du Cycle de Vie, les surpresseurs seront récupérés, reconditionnés pour leur donner une seconde vie, ou recyclés.

Recyclage des conteneurs plastique

En 2021, la direction des achats a lancé un appel d'offres au niveau européen pour la fourniture des conteneurs plastique pour la collecte des déchets. La prise en compte de critères environnementaux et sociétaux a permis au Groupe d'anticiper les aspects de recyclage de la matière plastique et de construire une approche innovante : seuls des conteneurs fabriqués à base de matière plastique recyclée localement ont été référencés. Les produits en matière plastique recyclée sont environ 15 à 20 % moins chers que leurs équivalents en matière plastique vierge et protègent ainsi de l'inflation sur la matière première.

Ce projet d'achat est une véritable boucle d'économie circulaire qui a été pensée et créée avec les équipes commerciales de Veolia. Grâce à une mise en relation des filiales européennes de recyclage plastique avec les fournisseurs référencés, Veolia collecte les conteneurs usagés, les recycle dans ses usines et revend la matière plastique recyclée à ses fournisseurs partenaires.

Sourcing inclusif en Australie

Veolia en Australie et en Nouvelle-Zélande a collaboré avec des entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torres pour accompagner le développement commercial de *Cole suppliers powered by bunzl safety*. Ce fournisseur local fournit des vêtements industriels aux opérateurs du Groupe, avec le soutien du réseau de distribution de Bunzl safety. En 2021, Veolia s'est engagé auprès de plus de 20 fournisseurs autochtones.

(1) GESAT : association créée en 1982 ayant pour vocation d'assurer la promotion du secteur protégé et adapté, et d'accompagner les acteurs économiques dans leurs relations avec ce secteur.

4.3.3 ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS

4.3.3.1 Risques et opportunités

Au-delà des mesures fondamentales prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs afin de se conformer à ses obligations en matière de gestion du risque sanitaire (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*), Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et développement humain.

À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales et son fort ancrage territorial (*cf.* section 4.3.2 *supra*), Veolia contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations unies. Ce maillage territorial et la proximité du Groupe avec les enjeux locaux, constitue une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques, et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence.

4.3.3.2 Politique et engagements

Le Groupe dessert 79 millions d'habitants en eau potable, près de 61 millions d'habitants en assainissement, 40 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, pour ses services de chauffage, près de 7,9 millions de personnes dans le monde [1].

Agissant à l'échelle mondiale et attentif aux objectifs de la communauté internationale, Veolia s'engage, aux côtés des autorités délégantes ou de ses partenaires et clients, à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, de déchets ou d'énergie, et tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations ou les quartiers les plus démunis.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de développer et maintenir l'accès aux services essentiels d'eau et d'assainissement :

- notamment en développant des solutions adaptées dans les pays en développement (*cf.* section 4.3.3.3.1 *infra*) ;
- mais également en favorisant les dispositifs d'aide pour les populations les plus vulnérables ou éloignées de ces services partout dans le monde (*cf.* section 4.3.3.3.2 *infra*).

Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'augmenter de 12 % le nombre de personnes bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Accès aux services essentiels (eau et assainissement)**	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs [1] pour accéder aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia	6,12 Mhab (+7 %)	6,71 Mhab (+17,5 %)	+12 % à périmètre constant
Sponsor			Olivier Brousse [2]	membre du comité exécutif, directeur de la stratégie et de l'innovation		

(1) La typologie de dispositifs inclusifs inclut :
- *des dispositifs liés au prix de l'eau : tarification sociale… ;*
- *des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau… ;*
- *des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service…*

L'indicateur est calculé sur la base du reporting consommateur (nombre d'abonnés), auquel est appliqué un coefficient de conversion pour déterminer le nombre de personnes bénéficiaires (nombre de personnes par foyer – source UNDESA).

(2) Jusqu'au 15/11/2021.

(1) Le nombre d'habitants desservis en eau prend en compte les habitants directement desservis par un réseau de distribution exploité par Veolia et les habitants bénéficiant d'une eau produite par Veolia mais distribuée par un tiers. Pour la distribution, il s'agit des habitants recensés selon les pratiques locales (l'INSEE en France) présents sur le territoire desservi. Pour la production sans distribution, le nombre d'habitants desservis peut être estimé à partir du volume vendu au distributeur sur la base d'un volume mis en distribution moyen par jour et par habitant. Les données habitants recensés et volumes vendus aux tiers sont actualisés chaque année. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

4.3.3.3 Actions et résultats

4.3.3.3.1 Développer des solutions d'accès aux services dans les pays en déficit d'accès

Veolia est un acteur mobilisé dans la mise en œuvre des objectifs définis par la communauté internationale. Sa contribution porte sur l'ensemble des 17 Objectifs (*cf.* section 4.1.2 *supra*) mais le Groupe veille tout particulièrement à l'enjeu de l'accès aux services d'eau pour les populations éloignées de ces services ou les plus fragiles. Ainsi Veolia travaille avec des partenaires publics et privés (collectivités, administrations publiques, ou autorités délégantes, ONG, associations locales, industriels...) pour développer des solutions permettant de donner de nouveaux accès à l'eau et à l'assainissement. Ces modèles de développement induisent nécessairement un partage et un transfert de compétences et de technologies entre les différents acteurs (*cf.* partenariat 1001fontaines *infra*).

Dans les pays en développement ou émergents, après plusieurs années d'intervention y compris à travers les projets menés par sa Fondation Veolia (*cf.* section 4.3.3.3.4 *infra*), Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les OMD, et désormais les ODD. Le Groupe a en effet accompagné de nombreuses villes de ces pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 6,7 millions de personnes, et à 2,4 millions de personnes pour les services d'assainissement. En 2021, ce sont 1,03 million de personnes concernées pour les nouveaux accès à l'eau potable et 404 000 pour l'assainissement [1].

	Depuis la définition des OMD (2000)	Depuis la définition des ODD (2015)	Objectif 2023
Population ayant eu de nouveaux accès *(en millions de personnes)*	• à l'eau potable : 12,3 M • à l'assainissement : 5 M	• à l'eau potable : 6,7 M • à l'assainissement : 2,4 M	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire

Le Greater Matale Water Supply Project au Sri Lanka

Avec des précipitations annuelles importantes et une forte capacité d'approvisionnement renouvelable, le Sri Lanka dispose d'abondantes ressources en eau mais inégalement réparties sur son territoire. Dans certaines zones touchées par la sécheresse, les habitants peuvent avoir des difficultés quotidiennes pour accéder à une source d'eau salubre ou pour acheter de l'eau traitée. Au-delà de la sécheresse, le manque d'entretien des systèmes déjà existants est une autre cause de pénurie en eau potable.
Pour répondre à ce défi, et sous la responsabilité du *National Water Supply and Drainage Board* (NWSDB), organisation nationale en charge de l'eau potable et de l'assainissement au Sri Lanka, Veolia a mené le *Greater Matale Water Supply Project*. Ce projet initié en 2008 par le NWSDB, et dont les travaux ont commencé en 2017, a abouti en 2021 à la mise en service de cinq nouvelles usines de traitement d'eau dans les villes de Matale, Ambanganga, Ukuwela, Udatenna et Rattota. Le Groupe a également installé douze réservoirs, cinq stations de pompage et 430 km de canalisations pour l'acheminement et la distribution de l'eau.
Ces installations assurent et sécurisent l'approvisionnement en eau potable de plus de 350 000 personnes dans la région agricole du Greater Matale, située au centre du Sri Lanka et à 150 km de la capitale, Colombo.

Veolia a signé en février 2021 un partenariat stratégique avec l'**ONG 1001fontaines, Accenture et Danone Communities**. L'objectif de cette collaboration est d'accélérer le développement de solutions d'accès à l'eau décentralisées, en particulier dans les régions rurales des pays en voie de développement. Il s'agit d'accompagner 1001fontaines dans la structuration d'un modèle économique pérenne et viable, et qui puisse être répliqué dans de nouvelles géographies, permettant ainsi un accès à l'eau équitable, de qualité et de manière durable. Veolia apporte notamment un appui technique en mobilisant son expertise d'ingénierie sociale, ses équipes de recherche et développement spécialisées dans le traitement de l'eau, ainsi que la Fondation Veolia pour sa connaissance du traitement de l'eau décentralisé dans un contexte d'urgence.

Le partenariat a déjà montré des résultats concrets en 2021 avec la conceptualisation d'un nouveau modèle de la solution de traitement d'eau appelé « kiosque 2.0 » qui sera essentiel dans l'atteinte des objectifs fixés par 1001fontaines au Cambodge et dans le monde, à savoir atteindre 8 millions de bénéficiaires à l'horizon 2030.

(1) *Ces nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement concernent la distribution ainsi que les nouvelles unités de production/traitement, sans distribution finale, dans 15 pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. Pour la distribution, les données sont obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par le nombre moyen de personnes par foyer estimé par l'INED (Institut national d'études démographiques). Pour les usines de production, le nombre d'habitants desservis en eau potable est estimé à partir des volumes produits, du rendement moyen de réseau observé chez Veolia, et d'un ratio moyen de consommation constaté localement. Pour les usines de traitement, le nombre d'habitants desservis est estimé à partir des capacités de traitement de l'usine et d'un ratio moyen de production d'eaux usées par habitant, constaté localement. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.*

4.3.3.3.2 Développer des dispositifs inclusifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services d'eau ou d'assainissement, essentiels à la santé et au développement humain. Les raisons peuvent être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement au réseau, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives, linguistiques ou physiques (éloignement, personnes âgées…).

Ainsi, Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels pour ces populations les plus vulnérables et à développer des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Les dispositifs inclusifs peuvent prendre différentes formes :

- des dispositifs financiers liés au prix de l'eau : tarification sociale… ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau… ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service…

Ces dispositifs mis en œuvre s'accompagnent de mécanismes de dialogue décentralisés au plus près des consommateurs, permettant de promouvoir ces solutions en particulier auprès des populations les plus fragiles, et ainsi permettre l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement (*cf.* section 4.3.2.3.2 Dialoguer avec les communautés locales *supra*).

Au-delà de ces dispositifs, Veolia agit également, en particulier auprès de ces populations fragiles, pour sensibiliser et promouvoir un usage raisonné et responsable de la ressource en eau :

- des dispositifs techniques et incitatifs comme le déploiement de compteurs intelligents et les tarifs progressifs en fonction des quantités consommées sont mis en place (*cf.* section 4.2.5.3.4 Promouvoir un comportement responsable des usagers *supra*) ;
- Veolia s'attache à sensibiliser les consommateurs, et plus largement l'ensemble de la société civile et en particulier les enfants, aux pratiques de consommation responsable grâce à des évènements portes ouvertes dans les usines de production d'eau potable, ou directement dans les écoles par des programmes éducatifs (*cf.* sections 4.3.2.3.2 Dialoguer avec les communautés locale, Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable *supra*).

Au **Maroc** par exemple, où près de 20 % des utilisateurs des services d'eau bénéficient de dispositifs sociaux, les agences organisent en collaboration avec l'association de protection des consommateurs des journées portes ouvertes afin de sensibiliser les clients à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'électricité. L'objectif est d'inciter les citoyens à adopter des comportements responsables en matière d'économie des ressources, et ainsi à agir pour une cause d'intérêt général, la préservation des ressources.

L'accès aux services

Avec la démarche Acces, permettre l'accès de tous à des services de qualité

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise *Acces* (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia et se décline dans trois domaines :

- **l'ingénierie technique :** desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures et proposer de nouveaux modes de desserte ;
- **l'ingénierie financière et institutionnelle :** mettre en œuvre des politiques de prix socialement acceptables, multiplier les branchements individuels sociaux, développer de nouveaux modèles pour la recherche et l'innovation sociale, recherche des financements innovants et solliciter les bailleurs de fonds ;
- **l'ingénierie sociétale et de la relation client :** développer des services clientèle de proximité et des solutions de médiation permettant de proposer des solutions en particulier aux populations les plus vulnérables, promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices, évaluer les impacts sur la qualité de vie, développer des partenariats et la co-construction de nouvelles solutions.

Ces solutions, développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique, sont désormais proposées à tous les pays et à tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou les quartiers les plus

Filiale de Veolia Maroc, Redal implante des bornes-fontaines automatiques dans les quartiers encore non desservis par le réseau d'eau principal.

Au Maroc, dans les zones rurales dépourvues de réseau d'eau potable ou dans les douars, les populations sont desservies en eau potable par la mise en place de bornes-fontaines classiques. Actuellement 154 bornes-fontaines sont installées à Skhirat-Témara, à Salé et à Rabat. Dans un souci d'économie d'eau potable et de préservation des ressources, ces bornes-fontaines sont remplacées par des « Saqayti » (ma fontaine). Il s'agit de bornes-fontaines équipées d'un lecteur de cartes à puce, permettant de délivrer de l'eau aux utilisateurs disposant d'une carte magnétique. Ces cartes sont créditées d'un volume d'eau mensuel, permettant aux familles éligibles à ce système de bénéficier d'un forfait mensuel gratuit équivalent aux besoins essentiels en eau d'un foyer. Actuellement 40 Saqaytis ont été installées.

L'offre Éco Solidaire, pour tous les usagers du service

Dans les pays développés, le Groupe est également soucieux de maintenir l'accès aux services pour les plus démunis, ainsi qu'aux personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, un engagement a été pris dans le cadre du projet stratégique 2021-2023 Impact Eau France de proposer des dispositifs inclusifs dans 100 % des offres.

L'offre Éco Solidaire repose sur trois piliers :

- une politique intégrée dans les contrats impliquant à la fois la direction consommateurs et les équipes développement pour prévoir ces dispositifs au moment des offres ;
- une organisation autour d'un référent Solidarité ;
- des moyens et des actions : FSL, Chèque Eau, partenariats locaux, conseils pour économiser l'eau, aide aux démarches administratives.

En amont des appels d'offres des diagnostics territoriaux sont réalisés pour connaître le profil du territoire et les besoins et attentes des populations vis-à-vis des services.

Dans l'organisation, la mise en place de référents solidarité, au niveau des territoires permet d'avoir un interlocuteur unique et dédié sur ces sujets, en lien avec les consommateurs en situation d'impayés, les services sociaux de la collectivité. Il est chargé de la mise en place du programme avec l'ensemble des dispositifs (FSL, Chèque eau, inclusion numérique, etc.) et des animations avec les partenaires sociaux et médiateurs.

Enfin, des outils dédiés permettent d'apporter des solutions aux problématiques d'accès, comme par exemple :

- le dispositif "Chèque Eau" permet, en fonction des conditions de ressource, d'aider les usagers par un paiement partiel ou complet de la facture d'eau ou de leurs charges d'eau lorsqu'ils sont locataires. Il peut bénéficier à des usagers non éligibles au Fonds de Solidarité Logement ou venir en complément afin d'assurer une aide substantielle à l'usager. Ils sont délivrés dans un format dématérialisé pour faciliter leur attribution, fluidifier les échanges et améliorer leur suivi. Ce format permet aussi d'intégrer les usagers locataires de bailleurs sociaux ;
- les actions de prévention et d'accompagnement (avec de l'insertion locale) pour apprendre aux consommateurs à mieux gérer sa consommation, par exemple avec des éco-gestes – savoir ce que représente réellement sa consommation d'eau ;
- le Fonds d'urgence pour l'accès à l'eau pour tous, qui vise à assurer l'accès aux services essentiels pour les plus précaires (pose de robinet col-de-cygne, branchements d'eau ou d'assainissement, prise en charge en cas de non-paiement), dans les camps de migrants, bidonvilles, squats mais également venir en aide sur des dossiers de consommateurs dont les dettes sont exceptionnelles (fuite très importante, copropriété en difficulté, consommateurs en surendettement, etc.) ;
- des expérimentations liées à tarification sociale (premiers m^3 gratuits).

Cette structuration de la démarche et la mise en place des correspondants solidarité ont permis une meilleure efficacité et un déploiement plus efficace des dispositifs, au plus près des territoires. Pour l'année 2021, ce sont 186 345 personnes qui ont bénéficié de ces dispositifs inclusifs en France, pour un montant de plus de 3,3 millions d'euros.

En **Chine**, plus de 7 770 ménages à faibles revenus ou extrêmement pauvres des villes de Lanzhou, Kunming et Changzhou ont bénéficié de tarifs sociaux ou de gratuité des premiers m^3 pour les services d'eau potable.

À Harbin, l'une des 10 villes les plus peuplées de **Chine** où Veolia exploite un réseau de chauffage urbain, des tarifications sociales ou des interventions gratuites chez les particuliers sont mises en place pour les ménages les plus vulnérables (résidents à faible revenu, chômeurs, soldats handicapés, travailleurs handicapés…).

En **Colombie**, des tarifs différenciés sont mis en place en fonction des revenus des usagers des services d'eau et d'assainissement. Les plus bas revenus bénéficient de subventions d'État pour leurs besoins de base, alors que les plus hauts revenus ainsi que les établissements industriels et commerciaux doivent apporter une contribution de solidarité. Ces taux différentiels subventionnés par l'État allant de -70 % à +60 % sont appliqués par les sociétés du Groupe conformément à la loi colombienne et aux réglementations du service public.

En **Colombie**, en coordination avec la mairie de Sincelejo, Veolia Sabana a investi dans la mise en service d'un aqueduc dans sept villages situés dans la zone rurale de Sincelejo. Ces villages, pour la plupart des *cabildos* indigènes, alimentés pendant des siècles en eau par des puits de surface ou des bassins de rétention, bénéficient désormais d'un service d'eau potable grâce à l'achèvement de la construction de l'aqueduc, un projet conçu et exécuté par Veolia et dirigé par l'administration municipale. Ces projets au service de l'inclusion de la population indigène bénéficient à 705 familles dans cette zone rurale de Sincelejo.

En **Inde**, et par application des politiques publiques locales, plus de 2 500 000 personnes bénéficient de dispositifs d'accompagnement pour l'accès et le maintien aux services d'eau potable. À Nagpur, dans le cadre du programme national de développement des bidonvilles, des actions spécifiques pour les habitants des bidonvilles sont menées en faveur de l'hygiène sanitaire, de l'éducation, des formations de développement des compétences et d'autres programmes de sensibilisation comme la préservation des ressources naturelles. À Nangloi, la *Social Welfare Team*, équipe de liaison communautaire, informe directement les habitants sur les conditions de raccordement à l'eau potable (premiers mètres cubes gratuits) et sensibilise sur la préservation de la ressource.

Au **Maroc**, depuis 1999, REDAL procède à une politique sociale visant à accélérer et à généraliser l'accès aux services des populations dans l'ensemble du périmètre de la Gestion Déléguée de la région de Rabat-Salé. Les branchements sociaux sont destinés aux foyers respectant des critères sociaux précis pour un montant forfaitaire et avec des facilités de paiement sur plusieurs années. Ils sont définis et gérés initialement par des conventions ou par des accords de l'autorité délégante. De 1999 à fin 2021, 99 492 branchements sociaux ont été réalisés en eau potable, 15 844 en assainissement et 55 550 en électricité.

Toujours au **Maroc**, avec le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) en 2005, et la signature d'un accord-cadre, en 2006 en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, décrivant les principes du programme de généralisation de l'accès aux services d'eau potable et d'assainissement, Amendis développe ses programmes de branchements sociaux. À fin 2021, près de 130 000 foyers ont été équipés à Tanger et à Tétouan au niveau du périmètre de la gestion déléguée. L'amélioration du taux de couverture tient beaucoup à la politique volontariste conduite par Amendis et son autorité délégante en matière de réalisation de branchements sociaux, et ce par des conventions de partenariat avec les différentes communes, conseils provinciaux, préfecture.

Le Collectif français des Entreprises inclusives

Veolia est membre du Collectif français des entreprises inclusives, lancé en décembre 2018 pour développer l'accès aux produits et services essentiels, ainsi qu'à la formation et l'emploi. Dans ce cadre, Veolia a pris l'engagement d'accélérer le déploiement des Chèques Eau en partenariat avec les collectivités. Veolia Eau France a participé à l'expérimentation menée par les banques du Collectif, afin d'informer les clients fragiles sur les aides financières dont ils peuvent bénéficier pour payer leurs factures d'eau et les démarches à entreprendre pour en bénéficier, mais également l'importance de détecter les fuites d'eau, et les conseils pour réduire dans la durée les factures d'eau. Ces conseils sont particulièrement importants car ils peuvent dans certains cas déterminer l'attribution ou non de l'aide financière.

Le maintien et la structuration des services

Partout dans le monde, les services délivrés au quotidien par Veolia répondent aux besoins essentiels des populations. La pandémie de Covid-19 a plus que jamais mis en lumière le caractère essentiel de ces métiers.

Dès le début de l'épidémie et alors que de nombreux pays déployaient des mesures exceptionnelles pour freiner sa progression, Veolia a activé son plan de continuité, pays par pays et métier par métier. Objectif : garantir à la fois le maintien et la qualité de ses services et la sécurité des collaborateurs.

Des compteurs intelligents pour mieux gérer son budget et améliorer l'accès au service des plus démunis

La question du coût de l'accès à l'eau est un défi quotidien pour les populations les plus vulnérables. Veolia s'est associé à la start-up City Taps, qui a développé une solution inédite de prépaiement incluant un compteur intelligent. Les clients peuvent ainsi prépayer l'eau avec leur portable, et ce pour le montant de leur choix et de leurs moyens : 1 m³, 2 m³... 10 m³ ou plus. Cette solution permet aux foyers de mieux gérer leur budget, et grâce au mobile peut être déployée facilement et très largement dans les pays d'Afrique. Le service a d'abord été testé à Niamey au Niger auprès des abonnés de la Société d'exploitation des eaux du Niger sur 200 compteurs. Plus de 1 300 compteurs ont été installés. L'objectif est de permettre l'accès à l'eau à environ 100 000 personnes à Niamey.

En France, Veolia est un partenaire privilégié des PIMMS

Accéder à l'eau potable et à l'énergie est une condition nécessaire pour travailler et vivre dignement. Veolia est convaincu de son rôle pour aider les usagers en difficulté, qui peuvent être en situation de rupture voire de privation de ces services publics. C'est pourquoi le Groupe a participé à la création du dispositif PIMMS (Point d'information et de médiation multiservices) aux côtés de grands opérateurs de services publics. Les PIMMS visent à faciliter l'accès aux droits et aux services publics des habitants d'un territoire et à prévenir leurs difficultés, grâce à des agents médiateurs qui accompagnent les usagers, leur expliquent les démarches de la vie quotidienne, les modalités de facturation, l'accès aux services internet, la gestion d'un budget familial, ou la maîtrise de la consommation d'énergie.

Le programme Socias Gestoras au Mexique

Au Mexique, la compagnie des eaux d'Aguascalientes (CAASA) filiale de Veolia Environnement, a lancé le programme *Socias Gestoras*. Cette initiative s'appuie sur des femmes, issues de la communauté locale, qui se rendent au domicile des usagers ayant des difficultés de paiement, les informent des dispositifs existants et proposent des solutions comme des remises sur factures, des étalements de paiement ou des aides spécifiques. Le programme *Socias Gestoras* est aligné sur les 17 objectifs de développement durable des Nations unies ; il participe à favoriser l'accès aux services essentiels, contribue au développement local, en aidant à l'insertion de femmes en situation difficile. Ces mères célibataires, cheffes de familles, s'impliquent dans une activité responsabilisante et génératrice de revenus. Le programme est réalisé en lien avec une association locale, Civile Tlanemani.

À Pudong en **Chine**, Veolia a lancé la plateforme de gestion en ligne des services d'eau *Wei customer service* en 2019. Les utilisateurs peuvent utiliser des téléphones mobiles et d'autres terminaux mobiles pour gérer leur service comme la demande de facture, la demande d'arriérés, la facture électronique, les informations diverses et le service client en ligne. Preuve de son utilité, en 2021 plus de 120 000 compteurs d'eau étaient liés au service digital, soit une augmentation de plus de 200 % par rapport à l'année 2020 et plus de 24 000 affaires ont été traitées en ligne.

Colombie : Programme *Mi isla limpia*

À Carthagène en Colombie, Veolia a développé le programme *Mi isla limpia* adapté aux problématiques techniques, environnementales et sociales spécifiques de cette zone insulaire en matière de gestion des déchets. Des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire, fournissent un accès équitable aux services de collecte des déchets à 6 800 habitants de la péninsule de Baru et dans environ 28 îles de l'archipel de Rosario (en hausse de plus de 20 % par rapport à l'an dernier). 75 % de cette population se trouve dans les couches les plus vulnérables de la population, et leur service est subventionné par le gouvernement national.

4.3.3.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 79 millions de personnes en eau potable à travers le monde. Dans un souci constant de maîtrise de la qualité de l'eau produite et distribuée, Veolia mène une politique de contrôle de sa qualité sanitaire afin de respecter les normes et d'anticiper leurs évolutions, à travers une gamme complète de solutions technologiques. Cette démarche repose sur quatre principes :

- anticiper : à travers une veille scientifique sur les paramètres émergents, en particulier sur de nouveaux micropolluants comme les perturbateurs endocriniens et les résidus de produits pharmaceutiques, l'amélioration des méthodes analytiques de détection de ces micropolluants, et l'évaluation de leurs effets sur la santé ;
- surveiller :
  - en réalisant des analyses de l'eau de plus en plus nombreuses et complexes, dans des délais de plus en plus courts, selon des méthodes normalisées, avec des équipements de pointe et du personnel qualifié. En 2021, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 99,8 % et 99,5 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physicochimiques,
  - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde,

		2017	2018	2019	2020	2021	Objectif 2023
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée	Paramètres bactériologiques	99,7 %	99,8 %	99,8 %	99,8 %	98,8 %	> 99 %
	paramètres physico chimiques	99,7 %	99,7 %	99,7 %	99,8 %	99,5 %	> 99 %

- proposer des solutions aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- informer les populations et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7 j/7 et 24 heures/24, service d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

4.3.3.3.4 Mener des actions de développement et de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

La solidarité s'exprime dans le cadre des contrats, au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité et les inégalités en assurant l'accès aux services essentiels pour les personnes non desservies en eau, en assainissement ou en électricité, est une voie dans laquelle Veolia est activement engagé.

Cet engagement de Veolia se traduit également par sa Fondation dont l'une des missions est d'aider les populations à vivre dignement et en bonne santé. Dans le cadre de cette mission, la Fondation Veolia :

- apporte une **aide humanitaire d'urgence** lors de catastrophes naturelles et de crises humanitaires pour évaluer les besoins et assurer l'accès des populations à l'eau, l'assainissement, la gestion de l'énergie et des déchets ;
- accompagne des **projets d'aide au développement** de ces services essentiels qui sont au cœur des métiers de Veolia.

Les actions de solidarité internationale de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe.

Partenariats pluriannuels

La Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats avec des agences des Nations unies (**Unicef, UNHCR**), des organismes d'envergure internationale (**Croix-Rouge, Médecins Du Monde, Médecins Sans Frontières, Solidarité internationale**) ou avec des États, à l'instar de la convention de partenariat, signée en 2014 et renouvelée le 19 décembre 2017, avec le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence.

La Fondation s'est ainsi engagée à mettre à disposition de **Médecins Sans Frontières** ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia.

Missions Veoliaforce, urgence humanitaire et aide au développement en 2021

La Fondation Veolia s'engage ainsi aux côtés d'acteurs pour répondre temporairement en cas de crise aux besoins essentiels ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructure. En 2021, la Fondation Veolia a participé à 12 projets d'aide au développement ou d'urgence humanitaire. Une vingtaine de missions Veoliaforce ont mobilisé vingt volontaires pour 178 jours/hommes de mécénat de compétence, à ajouter aux sept personnels permanents dédiés aux activités de soutien et de mécénat de la Fondation (soit 1 298 jours/hommes).

Guinée équatoriale : une expertise pointue pour déceler des contaminations de l'eau

À Bata, capitale économique de la Guinée équatoriale, l'explosion d'un dépôt de munitions en mars 2021 a suscité inquiétude et incertitude. Dans le cadre de son appui humanitaire au gouvernement équato-guinéen, l'Unicef, l'organisation en charge des problématiques d'accès à l'eau et d'assainissement en situation de crise humanitaire, a sollicité la Fondation Veolia, *stand-by partner* de longue date, pour examiner le risque de contamination. Un volontaire Veoliaforce est parti avec un collaborateur du KWR Water Research Institute, autre partenaire de l'Unicef, pour démultiplier l'expertise mise à disposition. Des échantillons ont été prélevés puis c'est le département des expertises scientifiques et technologiques (DEST) de Veolia qui a pris la suite pour un travail d'analyse de plusieurs mois.

Mauritanie : une mission autour de la gestion des déchets

Maillon essentiel d'une ville durable, la gestion des déchets est pourtant souvent le parent pauvre des services essentiels mis en place par une municipalité. À Atar, dans l'ouest de la Mauritanie, un programme d'amélioration de la chaîne de gestion des déchets a vu le jour avec le soutien de l'Association internationale des maires francophones (AIMF) et de la Fondation Veolia. Des véhicules ont été acheminés sur site. Les services techniques de la commune ont été dotés d'une chargeuse 20 T JCB et d'un camion Renault Ampliroll avec ses deux bennes amovibles de 20 m³. Puis deux experts Veoliaforce, José de Graeve, responsable logistique à la Fondation Veolia, et Romain Duthoit, volontaire issu du centre de tri d'Oissel (Normandie), sont partis sur place fin 2021 pour former les équipes locales à leur utilisation.

4.4 Performance sociale

4.4.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

Les ressources humaines sont au cœur de la raison d'être de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*).

Elles constituent un pilier essentiel d'une culture commune à toutes les actions de Veolia, fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client.

Veolia a pour responsabilité de veiller à la santé, au bien-être, au développement et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion, au dialogue social notamment au sein des instances représentatives du personnel et veille à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La performance globale du Groupe dépend également de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des territoires.

Dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023, et de son engagement pour une performance plurielle, Veolia a réaffirmé sa politique de performance sociale autour de quatre objectifs à horizon 2023 :

- la sécurité au travail (*cf.* section 4.4.3 *infra*) ;
- l'engagement des collaborateurs (*cf.* section 4.4.4 *infra*) ;
- la formation et l'employabilité des salariés (*cf.* section 4.4.4 *infra*) ;
- la mixité (*cf.* section 4.4.5 *infra*).

La fonction ressources humaines doit en permanence s'adapter pour apporter des réponses concrètes et innovantes aux enjeux auxquels le Groupe doit faire face.

Pour témoigner de sa performance sociale, la direction des ressources humaines Groupe, au travers de la démarche « Initiatives ressources humaines », organise le recensement des bonnes pratiques auprès des sociétés du Groupe. Cette démarche permet d'identifier les actions menées en lien avec les priorités des ressources humaines, de les valoriser et d'en favoriser l'essaimage au-delà de leur territoire d'origine. Elle aboutit à la remise des trophées des initiatives ressources humaines. Ces derniers mettent en lumière des actions en faveur de la prévention santé, de la prévention sécurité, du développement des compétences et des talents, de la responsabilité sociale, diversité et cohésion, ainsi que de la performance opérationnelle et développement. La dernière édition a eu lieu en septembre 2021.

Par ailleurs, le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les données sociales figurant ci-après en sont extraites.

4.4.2 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Répartition géographique des effectifs : 176 488 (√) salariés au 31 décembre 2021 [1]

Répartition géographique et évolution des effectifs

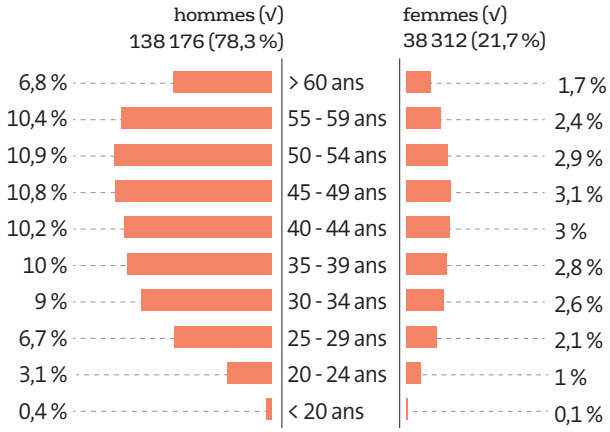
	2018	2019	2020	2021	Variation 2021-2020	Part des effectifs *(en %)*
Europe hors France	64 980	65 002	63 629	63 736	+0,2 %	36 %
France	50 849	51 113	51 685	49 403	-4,4 %	28 %
Amérique du Nord	8 138	8 539	7 869	6 906	-12,2 %	4 %
Amérique latine	13 409	18 019	19 964	20 093	+0,6 %	11,5 %
Afrique – Moyen-Orient	10 968	11 653	11 801	12 677	+7,4 %	7 %
Asie-Océanie	23 151	24 454	23 946	23 673	-1,1 %	13,5 %
TOTAL MONDE (√)	171 495	178 780	178 894	176 488	-1,3 %	-

Au 31 décembre 2021, l'effectif total de Veolia s'élève à 176 488 salariés contre 178 894 au 31 décembre 2020. Par rapport à 2020, la variation d'effectif est de -2 406 salariés, soit -1,3 % expliquée par :

- une augmentation (hors effet de périmètre intra-groupe) de 10 300 salariés au titre d'acquisitions, de nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses se situent :
  - en Europe centrale et orientale pour environ 1 300 salariés au titre des activités Déchets et Énergie (dont le réseau de chauffage urbain de Prague Rive Droite),
  - au Moyen-Orient pour 1 200 salariés,
  - en Asie avec 700 nouveaux salariés permettant un développement de l'activité Eau en Inde et de l'Énergie en Chine,
  - au Brésil pour près de 450 salariés au titre de l'activité Déchets ;
- une diminution (hors effet de périmètre intra-groupe) d'environ 12 700 salariés. Cette baisse est justifiée par des cessions d'entités, des départs de salariés ou des pertes de contrats. Les principaux sont situés :
  - en France pour la cession de l'activité Télécom de la Sade,
  - en Suède, Norvège et Canada pour les cessions des activités de services industriels,
  - au Mexique et Pérou pour les contrats de courte durée au titre de la crise sanitaire,
  - en Australie/Nouvelle Zélande, pour les activités Énergie.

(1) Hors effectifs des concessions en Chine.

Effectif par genre et par âge en 2021 en pourcentage et en valeur



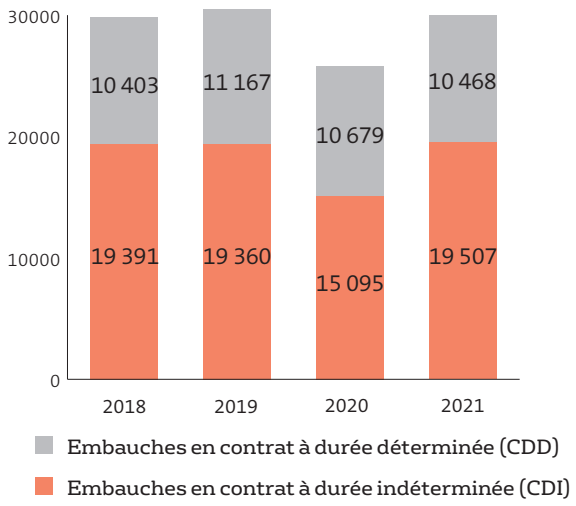
Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie

	2018	2019	2020	2021
Effectif total au 31 décembre	171 495	178 780	178 894	176 488(√)
Effectif annuel total équivalent temps plein	162 740	171 212	171 450	169 741(√)
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	91,3 %	93,4 %	92,4 %	93,3 %
Part de l'effectif total cadres	12,2 %	12,2 %	13,3 %	14,4 %(√)
Part de l'effectif total non-cadres	87,8 %	87,8 %	86,7 %	85,6 %(√)

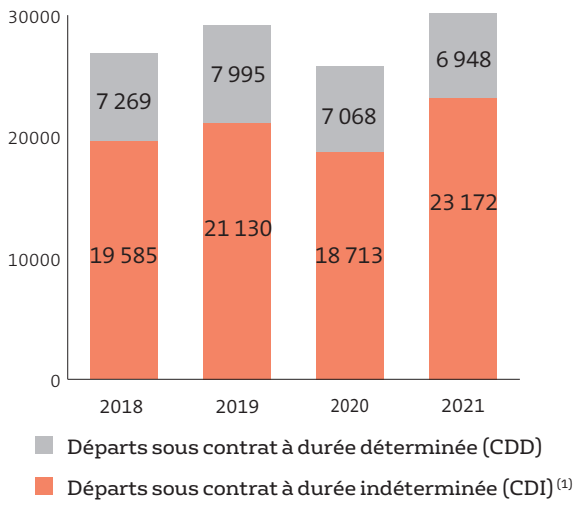
L'effectif en équivalent temps plein est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

Entrées et départs – CDD et CDI

Nombre d'entrées



Nombre de départs



(1) Hors pertes de marchés.

	2018	2019	2020	2021
Transformations CDD en CDI	3 693	4 850	3 947	4 148
Part des embauches en CDI dans les recrutements externes	65,1 %	63,4 %	58,6 %	65,1 %
Entrées consécutives à une reprise de marché	1 685	734	3 960	1 076
Mobilités internes	5 342	4 570	5 273	9 678

En 2021, le Groupe a recruté 23 655 collaborateurs en contrat à durée indéterminée (y compris les transformations de CDD en CDI). En 2021, le nombre de mobilités a sensiblement augmenté. En effet, dans une logique d'amélioration continue, un accompagnement RH plus spécifique et des formations plus approfondies du réseau ressources humaines ont permis une meilleure appropriation des définitions. Par ailleurs, en 2021, le nombre de promotions s'élève à 9 149 (7 956 en 2020).

Sur l'ensemble des départs de 2021 (hors mobilités sortantes et pertes de marchés), le Groupe compte 12,5 % de licenciements individuels (14,3 % en 2020) et 0,8 % de licenciements collectifs (1 % en 2020). En 2021, le Groupe comptabilise 2 833 départs consécutifs à une perte de marché (4 103 en 2020). Le taux de rotation des salariés en CDI (√) est de 14,4 % en 2021 (11,6 % en 2020). Ceci s'explique notamment par un marché du travail anglo-saxon (Amérique du Nord, Australie et Royaume-Uni) particulièrement tendu.

Plans de réduction des effectifs, de sauvegarde de l'emploi et mesures d'accompagnement

Les restructurations réalisées en 2021 correspondent le plus souvent, après l'étude de différentes alternatives au sein du Groupe, à une réorganisation indispensable d'unités. Ces opérations sont réalisées dans le respect de la législation, en concertation avec les partenaires sociaux et en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

Les départs enregistrés en 2021, au titre de plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs ont concerné environ 280 salariés principalement en République tchèque et en France (Recyclage et Valorisation des Déchets).

Dans le cadre des plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs, des dispositifs d'accompagnement individuel et collectif, tant à l'interne que vers l'externe, sont mis en place et animés par le souci permanent de l'employabilité des collaborateurs. Un programme d'accompagnement en interne est toujours mis en place pour permettre aux collaborateurs concernés d'y trouver de nouvelles opportunités de carrière. Les départs contraints ne sont pas la finalité du projet d'entreprise : au contraire, tout est fait pour les réduire. Aussi, afin d'adapter les organisations et les compétences des salariés aux mutations économiques et sociales, le Groupe a signé en 2017 un accord France de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celui-ci permet d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences en favorisant la formation et la mobilité professionnelle. De plus, en 2018, un accord a été signé avec le comité de Groupe Europe sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise.

4.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

4.4.3.1 La prévention, la santé et la sécurité au travail

4.4.3.1.1 Risques et opportunités

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout sont les femmes et les hommes employés. Conformément à la politique des droits de l'Homme de Veolia, préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*). Ainsi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente et d'une culture santé et sécurité de plus en plus accrue, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs et sous-traitants. Veolia s'engage également à améliorer continuellement les conditions de travail et assurer un environnement plus sûr pour les générations futures.

Conscient de sa responsabilité, le Groupe fait de la santé et de la sécurité un « non négociable » et du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance.

4.4.3.1.2 Politique et engagements

La santé et la sécurité au cœur de la raison d'être de Veolia

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la sécurité au travail.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Sécurité au travail	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	6,6	6,65(√)	5
Sponsor	Antoine Frérot			Président-directeur général		

Les plans d'actions et résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différents organes de gouvernance à savoir le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de direction, le comité d'éthique et le comité développement durable. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet de Veolia.

Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

Le président-directeur général de Veolia Environnement a signé au siège de l'Organisation internationale du travail (OIT) la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Sur les principes directeurs de l'OIT, Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité, de formation du management et des collaborateurs et de manière générale l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'à promouvoir le dialogue social sur ces sujets.

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité de Veolia est formalisée par une lettre d'engagement du président-directeur général signée en 2018.

Les cinq piliers stratégiques sur lesquels est adossée la politique prévention, santé et sécurité de Veolia sont :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- améliorer le management des risques santé et sécurité ;
- améliorer la communication et le dialogue ;
- former et impliquer l'ensemble des collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés, implique à tous les niveaux de l'organisation, les collaborateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires des joint-ventures du Groupe.

Un organe de pilotage : le centre d'excellence prévention, santé et sécurité

Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité regroupe 25 experts internationaux au sein du Groupe. Il propose au comité exécutif des orientations en matière de prévention, de santé et de sécurité, et coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré et flexible capable d'intégrer les dimensions culturelles et réglementaires de chaque pays.

Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement, l'ensemble de l'encadrement réalise régulièrement des visites sécurité. Celles-ci permettent d'observer les situations de travail, d'échanger avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les axes d'améliorations et ainsi agir sur les comportements.

Aussi, un critère d'amélioration de la performance en matière de prévention, de santé et de sécurité est intégré à l'évaluation globale de la performance de l'ensemble de l'encadrement fonctionnel et opérationnel, ainsi que dans le calcul de la part variable de la rémunération du *top management* selon des critères qualitatifs et quantitatifs.

La politique de sûreté

Concernant la sûreté des salariés de Veolia, notamment dans le cadre de leurs missions professionnelles, permanentes ou temporaires, à l'international et en particulier dans les zones présentant un niveau de risque sécuritaire élevé, la direction de la sûreté a mis en place un ensemble de mesures et de procédures détaillées au chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*.

4.4.3.1.3 Actions et résultats

Un taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt en constante diminution

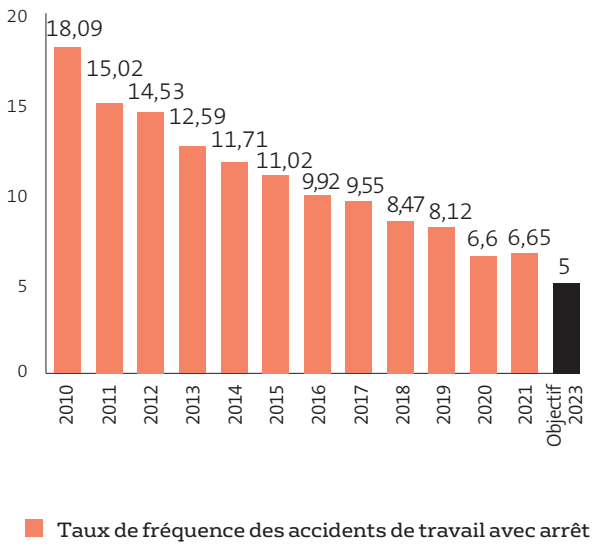
Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt est un des indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le cadre du programme stratégique Impact 2023.

Depuis 2010, le taux de fréquence (nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées) est en constante diminution : 18,09 en 2010 à 6,65 (√) en 2021 (soit une diminution de plus de 63 % en 11 ans).

Cette diminution est le fruit d'un important dispositif mis en place au titre de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles pour l'ensemble des salariés tant au niveau humain, technique, organisationnel que comportemental. Ce dispositif est renforcé par un important effort de formation qui intègre à la fois des formations en présentiel et en digital (notamment au sein des Campus).

En 2021, 33 pays dans lesquels le Groupe est présent n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt.

Évolution du taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010



Le suivi de la performance prévention, santé et sécurité

Depuis 2015, les données de la performance santé et sécurité sont collectées trimestriellement *via* un outil interne.

	2018	2019	2020	2021
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet) (1)	2 611	2 631	2 103	2 101(√)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	142 694	146 321	137 082	136 243 (√)
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (2)	8,47	8,12	6,6	6,65(√)
Taux de gravité des accidents de travail (nombre de jours perdus pour accident du travail par milliers d'heures travaillées) (2)	0,47	0,45	0,43	0,43(√)
Nombre de décès de salariés liés aux process	0	6	3	6
Nombre de décès de sous-traitants liés aux process	4	8	1	4
Taux d'accidents du travail analysés (sur la base de l'arbre des causes)	61,1 %	64,5 %	74,1 %	74,5 %
Presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels (hors trajet) reportés	151 088	185 039	177 546	228 094
Ratio entre le nombre de presque accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels et le nombre des accidents avec arrêt	42,1 %	51,1 %	56,3 %	74,4 %
Nombre de salariés formés à la sécurité	99 403	106 131	136 072	130 221
Part des salariés formés à la sécurité	58,7 %	59,7 %	67,5 %	72,1 %
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	2 004	1 969	1 927	2 268

(1) Accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.
(2) Incluant les concessions chinoises.

Concernant les décès de salariés, un accident survenu au sein de Veolia Water Technologies a conduit au décès de 3 salariés.

Le ratio entre le nombre de presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels et le nombre des accidents avec arrêt, manifeste un acte managérial fort, une démarche proactive et positive notamment dans la remontée des presqu'accidents et une anticipation accrue des accidents plus graves.

La santé et la sécurité à l'épreuve de la crise sanitaire

Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19, Veolia a dû adapter ses modes de travail et le fonctionnement des sites dans le monde. La grande majorité des collaborateurs a continué à se rendre quotidiennement sur les sites et à travailler sur le terrain sans interruption, afin de maintenir la continuité des services essentiels. Les mesures de prévention sanitaire et d'organisation du travail ont ainsi été adaptées depuis le début de la pandémie, pour limiter au maximum les risques de contamination par la Covid-19 et permettre le respect le plus strict des gestes barrières. Ce dispositif global et durable a permis d'assurer la protection de l'ensemble des collaborateurs et de limiter significativement le nombre de clusters.

Une cellule de crise basée au siège du Groupe a permis la coordination, l'analyse des situations au niveau mondial et la définition des priorités en rapport aux phases différenciées de contamination dans les pays. Une entraide entre les pays sur le plan du matériel sanitaire s'est établie.

Un plan de continuité d'activité a été mis en place pour chaque activité de Veolia identifiée comme vitale. Ce plan de continuité d'activité a permis concrètement :

- de faire respecter les gestes barrières ;
- de limiter le nombre de personnes en réunion ;
- d'indiquer les flux de circulation ;
- de placer en télétravail une partie des salariés lorsque les postes étaient compatibles ;
- d'organiser le remplacement des salariés malades ou contraints à un isolement grâce aux équipes positionnées en rotation de la production ;
- de former les équipes à la gestion d'une situation inhabituelle avec agilité dans un mode « dégradé », avec comme mot d'ordre d'assurer la sécurité individuelle et collective du personnel ;
- d'accentuer et de se servir de la digitalisation.

Pendant les phases de confinement et de déconfinement, les managers ont mis en place des mesures visant à limiter autant que possible le risque d'introduction du virus et des contaminations sur les sites. Elles s'appliquent à l'ensemble des intervenants (salariés, intérimaires, consultants, sous-traitants, prestataires, etc...) amenés à pénétrer sur les sites du Groupe :

- bonne connaissance des gestes barrières ;
- distribution de masques spécifiques en fonction des nécessités de service ;
- désinfection et le nettoyage des locaux ;
- tests de dépistage à la Covid-19 réalisés hebdomadairement sur les principaux sites.

À ces mesures s'ajoute un dispositif d'accompagnement psychologique (gratuit et anonyme), accessible à toutes et à tous. Des mesures complémentaires, adaptées à chaque métier et à chaque site, sont prises en concertation avec la hiérarchie sur la base des procédures du Groupe. En 2021, là où cela fut possible, des campagnes de vaccination ont été déployées au sein des sièges et des unités opérationnelles. Ce dispositif, sur la base du volontariat, a permis de vacciner plusieurs milliers de salariés.

Les managers sont chargés de la bonne application de ces mesures, en lien avec les « référents Covid » désignés au plus proche des entités opérationnelles sous l'impulsion de la cellule de crise.

La maîtrise du risque de contamination des sites du Groupe repose sur un principe de prévention, d'information et de formation. Dans le cadre de l'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* de fin 2020 (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3 *infra*), les collaborateurs de Veolia ont salué la gestion de crise sanitaire par le Groupe. En effet, 90 % des répondants considèrent que Veolia a pris les bonnes mesures dès le début de la crise de la Covid-19.

Un référentiel de management de la sécurité et de la santé au travail

Le Groupe dispose d'une démarche structurée et structurante sur la base d'un double référentiel de conformité : un référentiel de management de la sécurité ainsi que 10 standards de management à risques élevés.

Les membres du centre d'excellence prévention, santé et sécurité ont élaboré en 2018 un référentiel de management de la sécurité et de la santé au travail en s'inspirant des bonnes pratiques identifiées dans toutes les exploitations du Groupe.

L'objectif de ce référentiel est de structurer et de définir les lignes directrices claires pour permettre à la ligne managériale de construire et de déployer le plan d'amélioration continue, adapté ensuite à chaque *Business Unit*.

Le référentiel a été conçu sur la base des cinq piliers stratégiques de la politique Prévention Santé Sécurité de Veolia ; ceux-ci comportent les mesures, actions et exigences précises pour atteindre le niveau « interdépendant » de la culture sécurité afin de faire du 0 accident un choix et de viser l'excellence. Ce référentiel de management de la sécurité et de la santé au travail est disponible en plusieurs langues.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des démarches de prévention sur la base de référentiels tels que ILO OSH 2001, OHSAS 18001 et/ou ISO 45001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, de santé et sécurité.

En 2021, 62,6 % du chiffre d'affaires est couvert par une certification OHSAS 18001 ou équivalent.

La cartographie des risques et les 10 standards de management des activités à risque élevé

Afin d'améliorer la maîtrise de ses risques majeurs, dix standards de management des activités à risque élevé ont été élaborés :

- travaux en espaces confinés ;
- mise en sécurité des installations ;
- électricité ;
- travaux en fouilles et en tranchées ;
- manipulation de marchandises ou d'agents chimiques dangereux ;
- haute pression - décapage à l'eau ;
- travaux par points chauds ;
- opérations de levage ;
- circulation au travail ;
- travaux en hauteur.

La liste des activités à risque élevé communes aux métiers de Veolia est établie par le centre d'excellence prévention, santé et sécurité après analyse de l'historique des incidents et des accidents y compris les accidents graves survenus chez Veolia. Par la suite, les membres du centre d'excellence définissent des priorités pour produire des standards à partir de bonnes pratiques capitalisées tant en interne qu'en externe.

En 2016, ils ont ainsi rédigé les 10 standards de management des activités à risque élevé en y associant les parties prenantes internes (directions techniques, managers opérationnels, directions des ressources humaines, directions juridiques). Un guide de déploiement a été élaboré et diffusé pour accompagner les *Business Units* dans cette démarche.

Une grille d'évaluation du niveau de conformité par rapport aux exigences humaines, organisationnelles et techniques des standards de management des activités à risque élevé a également été mise en place pour accompagner le déploiement opérationnel au plus proche des exploitations. Un suivi de la mise en œuvre est effectué au sein de chaque pays, puis de chaque zone et enfin consolidé au niveau du Groupe.

Afin d'accompagner les *Business Units* dans l'appropriation des standards, le Groupe a mis en place une boîte à outils pour chaque standard, comprenant : un livret (avec la définition du standard, les dangers, les processus d'identification, le management du risque et les exigences), des vidéos et des bonnes pratiques.

En 2019, le Groupe a également mis en place la démarche « *do and do not* », les essentiels décrivant ce qu'il faut « faire et ne pas faire en conformité aux standards et complète ces derniers par des enjeux opérationnels et concrets pour les opérateurs.

Une solution globale de gestion des événements accidentels : le programme « PaTHS »

Le programme PaTHS (*Prevention & Training on Health & Safety*), en cours de déploiement, comprend un outil collaboratif qui s'adresse à tous les acteurs de la santé et sécurité au travail du Groupe.

Ce programme couvrait en 2020 45,3 % des effectifs de Veolia, 51,3 % en 2021 et a pour objectif de couvrir près de 70 % de l'effectif total de Veolia à fin 2022.

Il a pour objectifs de :

- simplifier la gestion des événements en matière de santé et sécurité ;
- améliorer le pilotage des processus en prévention santé et sécurité à tous les niveaux dans l'organisation ;
- renforcer la mise en œuvre de la politique prévention santé et sécurité du Groupe et le *benchmark* entre les géographies ;
- répondre davantage aux besoins de reporting global et local ;
- construire une base de données santé et sécurité permettant une gestion harmonisée des données, un reporting prévention santé et sécurité davantage accessible et sécurisé et une approche prédictive des risques.

Il est composé de six modules complémentaires, évolutifs et intégrés qui permettent de :

- tracer et gérer les événements santé et sécurité en conformité avec la réglementation locale et les processus Veolia ;
- analyser les causes d'un événement grâce à une méthode *corporate* harmonisée ;
- évaluer les risques de chaque poste en lien avec les standards de risque Veolia ;
- créer et gérer des plans d'actions correctifs et préventifs ;
- anticiper et gérer les formations santé et sécurité. Tracer et vérifier les autorisations et habilitations ;
- générer des rapports, piloter la performance santé et sécurité et mener des analyses prédictives.

Une application mobile associée permet à chaque collaborateur d'être acteur de la prévention santé et sécurité au travail.

L'évaluation des risques, les audits et visites de sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions

Une évaluation des risques, des audits et visites de sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise ou la mise en exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer les mesures correctives. Les dispositifs de prévention des risques sont par ailleurs intégrés le plus en amont possible par le Groupe dans le cadre de ses activités de conception et de construction d'installations afin d'éliminer toute situation à risque et garantir un niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs et ce quels qu'ils soient.

En parallèle, les *Business Units* mettent en place des programmes d'audits pour faire évoluer une culture santé et sécurité et/ou s'assurer de l'application des exigences de santé sécurité définies a minima par la réglementation du pays, les règles de Veolia Corporate, de la *Business Unit* ou des clients. Ces audits préalables incluent toutes les parties prenantes et la fréquence des audits permet une revue de chaque site d'exploitation a minima tous les 2 ans. Des auto-évaluations sont mises en place en complément des audits bisannuels. Des actions correctives et préventives doivent être déployées à la suite de l'analyse des résultats des audits.

En complément, les membres de la direction prévention santé sécurité au niveau Groupe réalisent chaque année des audits avec comme objectif principal d'identifier le niveau de mise en œuvre des standards et de culture santé et sécurité. Ces audits permettent notamment d'évaluer le niveau de maturité de la culture, en cohérence avec les standards de management santé et sécurité de Veolia. Ceux-ci sont programmés en respectant la nature des activités ainsi que les géographies du Groupe.

Des présentations régulières, auprès du comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les actions menées.

Le partage de bonnes pratiques

Recueil mensuel d'initiatives santé et sécurité, *Believe News* est élaboré sur la base des bonnes pratiques remontées par les différents pays. Il est notamment destiné à guider les managers dans le déploiement des standards et à promouvoir les bonnes pratiques sur les sites afin de créer l'émulation nécessaire au déploiement de ces standards.

Dans la continuité de chaque *Believe News*, des posters pédagogiques sont réalisés pour rendre les bonnes pratiques accessibles à tous et favoriser le partage des bonnes idées.

De plus, des pratiques de terrain innovantes en matière de santé et de sécurité au travail ont également été identifiées, capitalisées et partagées au sein du Groupe. Plus de 2 000 bonnes pratiques ont été remontées en 2021. Plusieurs d'entre elles ont été récompensées par les trophées *always safe* décernés par le comité exécutif de Veolia soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

Fourniture d'équipements de protection individuelle

Veolia fournit à tous les employés des équipements de protection individuelle (EPI) au travail conformes aux meilleures normes internationales. Les EPI sont fournis à chaque employé en quantité, tenant compte de l'évaluation des risques et sont renouvelés périodiquement.

Un engagement paritaire

Les thématiques de santé et sécurité au travail sont complètement intégrées au dialogue social. En 2021, 10,7 % (√) des accords signés étaient relatifs à la prévention, santé et sécurité (10,2 % en 2020).

La signature en 2012 d'une lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel au sein du comité de Groupe Europe permet de s'assurer chaque année de la cohérence des approches de terrain dans chaque pays d'Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire portent sur l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail, dont les aspects relatifs aux facteurs de pénibilité et le développement du dialogue social sur les thématiques santé et sécurité.

Sensibiliser et former

La formation est l'un des cinq piliers de la politique de prévention, santé et sécurité au travail.

Au cœur de la performance sociale de la raison d'être de Veolia, l'objectif du "zéro accident – un choix" a été fixé par le président-directeur général à l'ensemble des activités du Groupe. Pour accompagner cet engagement, il est indispensable de renforcer périodiquement les éléments "non-négociables" de la culture de la prévention, de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de notre organisation.

En 2021, 72,1 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la sécurité ou intégrant un volet sécurité important (67,5 % en 2020) et 45,6 % des heures de formation ont été consacrées à la sécurité (46,5 % en 2020).

Initié en 2019, le Groupe a déployé *OHS Skills*, programme qui s'inscrit dans un projet global visant à accompagner le changement culturel en matière de sécurité. Il est notamment bâti sur le référentiel de management de la santé et de la sécurité au travail, et sur les 10 standards de management des activités à risque élevé.

Ce programme s'adresse aux fonctions prévention santé et sécurité et a pour objectifs de maintenir les compétences techniques sur les fondamentaux, de développer leur savoir être et de leur permettre d'accompagner les managers sur le terrain pour qu'ils puissent améliorer leur maîtrise des visites de sécurité dans un premier temps, puis des causeries de sécurité, des analyses des risques et des incidents.

L'objectif est de partager un état d'esprit sécuritaire et d'acquérir les meilleures pratiques de leadership pour créer un impact positif sur les équipes, ainsi qu'accompagner les managers à intégrer ces pratiques au quotidien pour renforcer la culture de la santé au travail chez Veolia. À fin 2021, 80 experts issus de différents *Business Units* en France ont été formés ou sont en cours de formation. Des pilotes au Royaume-Uni et en Amérique latine ont également eu lieu.

Parallèlement, un module leadership en prévention est désormais disponible pour l'ensemble de la ligne managériale. Il est ensuite complété par des séances de *coaching* terrain, réalisées par les experts prévention santé et sécurité ayant suivi *a minima* les 2 modules : "leadership en prévention expert" et "devenir coach en prévention". À fin 2021, 180 managers ont été formés en France dans différentes *Business Units*.

Programme de e-learnings sur les standards de management des activités à risque élevé

En complément des standards de management des activités à risque élevé déployés sur l'ensemble de Veolia depuis 2016, un programme de 10 formations digitalisées sur les activités à risque élevé du Groupe a été lancé en avril 2021 par la direction prévention santé et sécurité et le Campus Veolia.

Ce dispositif de 10 parcours de *e-learnings* a pour ambition de renforcer la culture de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, d'accroître la perception des dangers pour chaque activité à risque élevé, d'amplifier les connaissances des collaborateurs sur les mesures de maîtrise des risques et de s'assurer que les standards de Veolia sont connus et compris de tous les collaborateurs, y compris les parties prenantes externes (sous-traitants, prestataires, fournisseurs, clients) et que leur appropriation est effective.

Les 3 premiers parcours sur "la culture prévention santé sécurité associée à la circulation au travail", la "mise en sécurité des installations" et "le travail en espace confiné" sont actuellement disponibles et/ou en cours de déploiement sur l'ensemble des entités de Veolia. Les 7 autres programmes seront progressivement mis à disposition en 2022.

Le parcours « Culture prévention santé sécurité et Circulation au travail » concerne l'ensemble des collaborateurs de Veolia. Ils devront être totalement formés à la fin de l'année 2023. 46 *Business Units* peuvent bénéficier de ce module qui est disponible en 9 langues (français, anglais, bulgare, chinois simplifié, espagnol, italien, néerlandais, polonais et portugais).

Analyser pour prévenir les risques

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des situations à risques et des presqu'accidents.

Afin de prévenir les accidents, la direction prévention, santé et sécurité s'appuie notamment sur la pyramide de Bird qui compte cinq niveaux :

- presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses (base de la pyramide) ;
- accidents bénins ;
- accidents du travail sans arrêt avec consultation médicale ;
- accidents du travail avec arrêt ;
- accidents du travail mortels.

Aussi, le Groupe a mis en place, depuis de nombreuses années dans un but de prévention les « alertes sécurité ». En cas d'accident métier, le préventeur santé et sécurité remonte à la direction prévention santé et sécurité Groupe, une fiche selon un modèle détaillant les circonstances, les conséquences de l'événement et les mesures correctives mises en place (humaines, organisationnelles et techniques). Ces alertes sécurité sont ensuite partagées à tout le réseau prévention santé sécurité et plus largement sur l'intranet du Groupe.

La semaine internationale de la santé et de la sécurité

Afin d'enraciner la culture santé et sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé et de la sécurité. Cet événement est l'un des principaux leviers d'action du Groupe pour atteindre le « zéro accident ».
L'édition 2021 a eu pour thème les chutes et les risques de chutes avec des animations sur la prise de conscience des comportements non sécuritaires, et une campagne focalisée sur la perception des dangers : « Ce que tu vois n'est pas ce que je vois. »
Objectif : renforcer la perception des risques professionnels, l'identification des situations dangereuses dans l'environnement de travail et le traitement en instaurant les mesures ramenant ces risques à un niveau acceptable.
Des outils de communication (affiches, vidéos, feuille de route, guide de déploiement) ont été mis à disposition et des chasses aux risques grandeur nature ont été organisées par les équipes sur les sites.
Par la mobilisation internationale qu'elle a suscitée, cette semaine a permis de valoriser, partout dans le monde, les acteurs de terrain et de capter plus de 2 000 bonnes pratiques.

Un suivi des sous-traitants et des entreprises d'intérim

En application de la charte Fournisseurs, ceux-ci sont tenus de prendre les dispositions pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Aussi, pour les activités sous-traitées, une analyse préalable des risques permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

En fonction de la typologie spécifique des activités de Veolia, les dispositions réglementaires ainsi que l'approche d'adaptation culturelle sont intégrées dans la gestion de la santé et de la sécurité des parties prenantes au sein du Groupe.

La gestion des entreprises sous-traitantes intervenant sur les sites et chez les clients de Veolia revêt une importance capitale dans la politique globale de maîtrise de la prévention santé sécurité. Il est rappelé dans le référentiel de management de la santé et sécurité au travail de Veolia que chaque *Business Unit* de Veolia doit disposer d'une liste exhaustive de ses sous-traitants et doit leur communiquer les exigences santé et sécurité de Veolia en lien avec les tâches sous-traitées.

Une évaluation des risques documentée est réalisée conjointement par la *Business Unit*, l'entreprise sous-traitante et toutes les entreprises qui opèrent dans la zone de travail, afin de définir des mesures préventives communes. Un système d'évaluation des exigences santé et sécurité est mis en place et conditionne le référencement et le renouvellement de la société sous-traitante. Le système prévoit le cas échéant l'exclusion temporaire ou définitive d'un sous-traitant en cas de manquement grave aux règles de prévention, de santé et de sécurité.

Les *Business Units* mettent en place un accueil santé et sécurité pour les collaborateurs des sous-traitants qui interviennent sur les sites de Veolia. Cette session de formation comporte un test final avec un seuil minimum à atteindre pour être autorisé à travailler sur le site. Un manager est identifié sur chaque site pour encadrer les entreprises sous-traitantes.

Les sous-traitants informent, *via* les « alertes sécurité », la direction prévention santé et sécurité en cas d'accidents sur le périmètre monde de Veolia.

Dans une démarche d'amélioration continue, depuis 2018, Veolia effectue un suivi des accidents du travail des sous-traitants au même titre que des salariés.

Pour les intérimaires, un dispositif de suivi des accidents survenus a été mis en place *via* des réunions annuelles avec les représentants des sociétés d'intérim, pour définir les mesures de prévention adaptées, partager les bonnes pratiques et apprécier la performance de ces sociétés.

Un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficie d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles mais surtout de contribuer à les prévenir.

Afin de compléter les outils d'identification des situations d'accidents au poste de travail, Veolia a conçu un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du comité de Groupe France, à disposition de l'ensemble des correspondants santé-sécurité. Il permet d'anticiper l'exposition à des facteurs de risque pour définir et mettre en œuvre un plan d'actions.

En 2021, 126 salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle (110 en 2020). Toutefois, les informations relatives aux maladies

professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales. Le Groupe réalise un suivi des maladies professionnelles par typologie de cause à savoir : agents chimiques, agents physiques, agents biologiques et maladies infectieuses ou parasitaires, maladie de l'appareil respiratoire, maladie de la peau, troubles musculo-squelettiques, troubles mentaux ou du comportement, cancers professionnels.

Le bien-être et l'accompagnement des salariés

Le bien-être des salariés du Groupe est une priorité bien ancrée dans le Groupe et est inscrit dans la raison d'être de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*). En effet, dans l'enquête d'engagement *Voice of Resources* 2021 (*cf.* chapitre 4 section 4.4.4.3 *infra*), près de 80 % des répondants sont satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ; (+1 point *versus* 2019) ; 87 % considèrent que leurs conditions de travail sont bonnes (+1 point *versus* 2019) et 94 % (+1 point *versus* 2019) souligne que la santé et sécurité sont considérées très importants dans leur entité/*Business Unit*. L'équilibre reste au-dessus des *benchmarks* externes.

En 2021, le Groupe a initié avec le centre d'excellence la construction d'un dispositif d'accompagnement des entités sur leurs enjeux de santé et bien-être, d'amélioration de la qualité de vie au travail, de renforcement de la cohésion et de contribution à la performance du Groupe. Ainsi la démarche intitulée ***So'Well*** repose sur la valorisation des bonnes pratiques et a pour objectif de sensibiliser et d'intégrer le bien-être dans la vie quotidienne des collaborateurs. Son déploiement démarre en janvier 2022 avec la zone MIB et doit s'étendre à toutes les géographies de Veolia courant 2022.

Veolia s'appuie également sur le sport comme vecteur et levier de promotion du bien-être, de la qualité de vie et de la santé au travail. Veolia donne une définition concrète et commune du sport en déclinant dans toutes les géographies du Groupe, une identité Sport intitulée **SoSport.**

Dans les différentes zones, pays et sites de Veolia, on retrouve de multiples initiatives sportives et bien-être qui permettent de fédérer, partager, renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe. Veolia crée l'opportunité de participer à des rassemblements sportifs annuels nationaux, européens et mondiaux. À ce jour, plus de 3 000 sportifs issus de plus de 40 pays ont participé et remporté de multiples titres nationaux, européens et mondiaux.

Depuis 2014, les différentes courses de la Diversité ont regroupé plus de 4 700 salariés. L'édition 2021 a réuni 560 participants à Vincennes (France) malgré le contexte sanitaire, et dans des conditions optimums de respect des gestes barrières. En parallèle s'est tenue pendant une semaine la « *International E-run for Diversity », course digital qui a* rassemblé 47 entités, soit 1 098 participants, représentants 28 pays. Cet évènement porte haut les couleurs et les valeurs du Groupe.

Pour accompagner l'engouement des Jeux Olympiques sur son territoire, Veolia, dans le cadre du programme "*Talents & Champions*" a recruté et intégré 7 champions de haut niveau sur des entités différentes. Le Groupe les accompagne dans leur parcours professionnel tout en les aidant dans leur préparation aux Jeux Olympiques 2024 à Paris.

Pour soutenir les salariés les plus fragiles, le Groupe en France a déployé un plan de solidarité active en concertation avec les partenaires sociaux afin de soutenir les salariés les plus fragiles. Parallèlement, un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en cas de situations délicates de la vie courante a été mis en place sous la bannière « Allô Solidarité ». Aujourd'hui, les salariés en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent. En 2021, environ 220 appels ont été reçus, en lien principalement avec des questions relatives au logement et/ou des difficultés financières. Le partenariat avec l'association « Vivons Solidaires », depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants.

En complément des programmes Groupe, des démarches de santé et bien-être au travail plus locales et adaptées au contexte et à la maturité des pays dans lesquels Veolia opère existent dans différentes *Business Units*.

Des démarches locales de qualité de vie au travail intègrent des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux et de promotion du bien être à travers diverses actions : sensibilisation, enquêtes, formation à la prévention des risques psychosociaux, cellule de prévention des risques, analyse ergonomique des postes de travail, promotion des bonnes pratiques en matière de santé et nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues.

En Australie/Nouvelle-Zélande, un programme complet de santé et de bien-être pour les salariés a été mis en place. Ce programme, déjà en place depuis quelques années, vise à promouvoir la santé globale, la prévention des maladies et la préservation de la santé mentale. En 2021, il a été renforcé et adapté afin de toucher un plus grand nombre de collaborateurs. Ce programme comprend une formation de délégués internes "premiers secours en santé mentale" pour porter secours aux salariés en difficulté psychologique ; une offre bien-être élargie aux salariés en partenariat avec un prestataire extérieur avec des séances de *coaching* en santé mais aussi des conseils en nutrition, des conseils financiers et une assistance juridique ; un challenge bien-être pour tout le personnel, avec des exercices en ligne ; une série de vidéos « demandez à l'expert » avec un hygiéniste du travail, un ergonome et un psychologue.

Au Royaume-Uni, de nombreuses actions ont également été déployées pour les collaborateurs : bilans médicaux, initiatives de sensibilisation aux méfaits du tabac ou aux bienfaits d'une alimentation saine, développement de la pratique d'exercices physiques, etc. En complément, le Royaume-Uni a mis en place une formation couvrant un large éventail de sujets (anxiété, stress, troubles de la personnalité et la dépendance) et permettant aux salariés de devenir secouristes internes en santé mentale afin de soutenir les collègues ayant des problèmes de cette nature. Aussi, en mai 2021, Veolia au Royaume-Uni a célébré la semaine de sensibilisation à la santé mentale avec des interventions d'experts sur le sujet

En Argentine, un programme à destination des salariés axé pleinement sur leur bien-être physique (programme nutrition, sports et loisirs), mental (soutien psychologique) social et intellectuel (art, culture et éducation) a été mis en place. Ce programme a été mis en place au sein de la filiale de Veolia – Aesa Buenos Aires – la plus importante entité à Buenos Aires qui compte 1 146 employés.

Enfin, Veolia aux États-Unis a mis en place une formation intitulée « comment gérer votre stress ». Ce cours interactif en ligne composé de plusieurs modules aborde les signes, les symptômes du stress, les effets du stress et les techniques de gestion du stress.

4.4.3.2 Organisation du travail

Les modalités d'organisation du temps de travail au sein du Groupe dépendent des sociétés, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation.

Le Groupe porte néanmoins une attention particulière à la flexibilité et aux conditions de travail.

35,2 % des accords collectifs signés en 2021 sont relatifs à l'organisation et au temps de travail.

Dans une logique d'agilité accrue, le Groupe dans plusieurs *Business Unit* a mis en place le télétravail lorsque les postes le permettent. En France, le Groupe a négocié en 2021 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord-cadre définissant les modalités de recours au télétravail pour ceux qui peuvent en bénéficier et en définissant également un équilibre entre télétravail et travail en présentiel pour assurer une cohésion des équipes.

Le taux de salariés à temps partiel en 2021 est de 8 % (8,5 % en 2020).

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 39 heures (√).

Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 14 305 568 (√) (-4,3 % par rapport à 2020), soit un nombre moyen par salarié de 85 heures supplémentaires par an (88,5 heures en 2020). La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile son appréciation. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel durant l'astreinte ou à des fins de chantier (par exemple, pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables). Veolia veille à ce que chaque collaborateur soit traité équitablement et avec dignité ainsi qu'au respect des législations et réglementations du droit du travail applicables dans chacun des pays dans lesquels le Groupe intervient : normes régissant la santé, la sécurité afin de bénéficier de conditions et d'un environnement de travail sain et sûr.

Évolution des données liées à l'absentéisme

	2018	2019	2020	2021
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,16 %	4,08 %	4,54 %	4,22 % (√)
Taux d'absentéisme (maladie)	3,13 %	3,08 %	3,39 %	3,17 %

4.4.4 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

4.4.4.1 Risques et opportunités

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels, dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et de gestion des risques liés à la disponibilité des compétences dont elle a besoin (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Le Groupe est convaincu que la motivation et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise constituent une richesse et un véritable avantage compétitif. C'est pourquoi Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

4.4.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible à 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs, dont l'engagement des collaborateurs et la formation et l'employabilité des salariés.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	87 %	87 %	> = 80 %
	Formation et employabilité des salariés	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	17 heures	21 heures (√)	23 heures
Sponsor		Jean-Marie Lambert		membre comité exécutif, directeur des ressources humaines du Groupe		

4.4.4.2.1 Former et développer les compétences

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse dont les principaux enjeux sont :

- accompagner la stratégie du Groupe pour faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique ;
- accompagner le développement des compétences indispensables pour accompagner la transformation des métiers du Groupe et atteindre les objectifs de performance opérationnelle ;
- proposer des formations permettant d'accompagner notre développement commercial ;
- adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes pour accompagner les innovations, les mutations technologiques, la digitalisation des activités et métiers du Groupe ;
- favoriser les carrières évolutives ;
- anticiper le renouvellement des compétences clés notamment par la formation en alternance ;
- favoriser l'engagement, le partage d'une culture commune autour de notre raison d'être, des enjeux de la transformation écologique et faire vivre les valeurs de Veolia.

La formation pour tous

La formation est destinée à l'ensemble des catégories de personnels, depuis leur intégration et tout au long de leur carrière. Elle vise à développer et adapter leurs compétences à des activités en constante évolution, à travers des parcours reconnus permettant l'obtention de certifications et habilitations, et favorisant la mobilité et l'évolution professionnelle. Elle s'appuie sur un réseau de contributeurs experts issus du Groupe.

Partenariats et Réseaux

La direction de la formation s'appuie sur le réseau des campus du Groupe pour la mise en œuvre de sa politique. En France, par exemple, ce réseau a notamment pour tâche d'élaborer avec des organismes publics ou d'enseignement les cursus de formation devant répondre aux besoins de professionnalisation du Groupe. Par son fort ancrage territorial, elle favorise les politiques d'insertion locales par le biais d'accords avec des institutions et associations reconnues d'utilité publique tels que les écoles de la deuxième chance, l'établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), les réseaux des missions locales en France, etc. Elle contribue en cela à la politique de responsabilité sociale du Groupe.

La politique alternance

Veolia confirme son engagement dans l'alternance, en signant en janvier 2020 le pacte d'alternance. Ainsi, Veolia s'est engagé à porter à 2 500 le nombre d'alternants en France d'ici 2023 et porter le nombre d'alternants présents à 5 % de ses effectifs en France.

L'alternance favorise la transmission des savoirs et des compétences clés grâce notamment aux échanges intergénérationnels entre le tuteur et son alternant, et développe la culture d'entreprise par la promotion professionnelle. En intégrant au dispositif des collaborateurs du Groupe dans une fonction tutorale, elle renforce le sentiment d'appartenance au Groupe tout en rendant tangible la valorisation des expertises.

Le déploiement de la politique alternance se fait notamment à travers un nombre important de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau FIPA (Fondation innovations pour les apprentissages).

L'école de la transformation écologique

En 2021, Veolia a mené un travail d'études préalables à la création en 2022 d'une École de la Transformation Écologique avec deux objectifs :

- promouvoir les solutions de la transformation écologique à plus fort impact et les outils d'évaluation les plus pertinents au regard des limites planétaires et du développement durable ;
- former aux compétences et aux métiers de la transformation écologique, à tous niveaux de qualification, et ciblant particulièrement les personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion.

Veolia souhaite pour cela fédérer un ensemble de partenaires entreprises, collectivités, acteurs publics, acteurs de l'emploi et de la formation, partenaires sociaux, afin de travailler ensemble à l'identification des meilleures solutions, de leurs leviers de déploiement, d'identifier les impacts sur l'emploi et la transformation des métiers, et déployer les formations auprès d'un large public.

4.4.4.2.2 Gérer les carrières : des outils de sourcing, d'identification et de développement

Une direction dédiée à la gestion de carrière

La direction du développement ressources humaines Groupe, a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde et de faciliter l'évaluation de la performance managériale. Elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs. Le développement des carrières des collaborateurs est un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines. La gestion des talents est réalisée par filière et porte sur l'accompagnement de la mobilité, l'identification et le développement des experts, des managers et des leaders de demain.

Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils décrits ci-après.

Un outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

Un outil de classification unique est déployé pour l'ensemble des postes cadres (méthode *Global Grading System*, élaboré par le Cabinet Willis Towers Watson) voire l'ensemble des salariés dans certaines *Business Unit*. Cet outil, en positionnant les différents postes au sein de l'organisation, permet d'objectiver leur impact relatif. Cette méthodologie commune de pesée des emplois facilite la mobilité professionnelle et permet de structurer les processus RH dans un souci de transparence, d'équité et de gestion de la performance.

Outils de *Sourcing*

Un portail carrières	Publication de l'ensemble des offres de postes du Groupe.
Une publication bi-mensuelle	Veolia JobLink : publication des derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières et des offres de cadres publiées localement.
Un programme pour attirer les jeunes talents	PANGEO : programme offrant une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. Il permet la création d'un vivier multiculturel de collaborateurs formés aux métiers de Veolia. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE.

Talent APP : une nouvelle application digitale de gestion des compétences

Le projet *Talent App* a été est lancé en janvier 2021 *via* un pilote de 2 000 utilisateurs. Accompagnée par l'intelligence artificielle, cette application vise à accélérer le développement de la mobilité et la coopération par la mobilisation de collaborateurs sur des missions courtes. À partir de l'auto déclaration de compétences par les collaborateurs et d'une diffusion facilitée de postes à pourvoir et de missions courtes, l'application permet de faire se rencontrer de manière plus ciblée et innovante, besoins de l'organisation et souhait de développement des collaborateurs. Après un bilan positif du pilote, un déploiement plus global est prévu en 2022. Cette application permet en outre une mise en œuvre dynamique d'une cartographie des compétences à tous les niveaux de l'organisation.

Un référentiel emploi Groupe simplifié et évolutif

Veolia a finalisé en 2021, une cartographie des emplois simplifiée commune à toutes les entités du Groupe. L'objectif est de partager un langage commun, de s'adapter et d'anticiper les évolutions des emplois et compétences (*via* notamment l'organisation de comités métiers), d'accentuer la lisibilité et de favoriser la mobilité. Ce référentiel est également partagé afin d'aider les collaborateurs à se projeter sur les métiers qui les intéressent. Les fiches emplois sont intégrées à *Talent App* pour permettre de comparer les compétences portées par un collaborateur à celles demandées pour un poste. Ce référentiel permet par ailleurs au réseau ressources humaines de visualiser des parcours de carrière en présentant des fourchettes de grades par emplois génériques. Il est composé d'environ 130 emplois répartis en deux domaines : métiers et fonctions support.

SmartRecruiters : le nouvel outil de recrutement

Un nouvel outil de recrutement a été déployé au dernier trimestre 2021 pour toutes les entités en France, aux États-Unis, en Europe du Nord, et en Amérique latine notamment. Plus de 550 recruteurs partagent une plateforme permettant la constitution de viviers dont l'expérience candidat, recruteur et manager est sensiblement améliorée : simplicité et facilité d'utilisation sont les maîtres-mots. Ce nouvel outil s'inscrit pleinement dans les réflexions menées au niveau Groupe de renforcer la collaboration et la transparence tout au long du processus de recrutement. L'objectif : une plateforme plus intuitive, plus collaborative et qui intègre des fonctionnalités de reporting permettant de répondre aux besoins de chacun.

Outil d'identification

Talent hub : l'outil commun de gestion des processus ressources humaines

Solution ressources humaines globale et intégrée, Talent Hub est l'outil du Groupe à destination des collaborateurs pour la gestion des campagnes d'entretiens annuels (*OneForm*), des révisions salariales, des *people review* et plans de successions.

Cet outil accompagne les utilisateurs dans l'activité de ressources humaines et/ou managériale, facilite l'accès à l'information par un seul point d'entrée, accompagne les managers dans la gestion des équipes, constitue une base de données fiables, sécurise le reporting ressources humaines. À fin 2021, environ 50 *Business Units* ont déployé l'outil.

Un processus de gestion des Talents robuste

Depuis 2017, des revues de personnel communes à toutes les entités sont organisées pour les cadres dirigeants, des contributeurs clés et des hauts potentiels. Elles permettent de systématiser l'élaboration de plans de successions ainsi que la mise en œuvre de plans de développement fidélisant les futurs dirigeants. Elles visent également à consolider la pérennité comme l'agilité des organisations et à aider au développement individuel des salariés les plus talentueux. Ce processus annuel est réalisé, zone par zone, puis par filière pour assurer une vision internationale. Il permet également d'intégrer les enjeux de mixité au sein des équipes et sur les postes de management, pour permettre à Veolia d'atteindre ses objectifs de performance plurielle en la matière.

En 2021, ce processus s'est maintenu pour partie en distanciel et a notamment permis de mesurer la progression de l'évolution du taux de féminisation du *top management* et d'identifier des plans de succession pour tous les postes clés de l'organisation.

Ces revues sont également déclinées au sein des zones et *Business Unit* pour des niveaux en deçà des cadres supérieurs du Groupe.

Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel *Oneform* est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde. Ce document permet d'avoir des critères homogènes et un langage commun pour définir les objectifs individuels et décliner la stratégie du Groupe. Il est également un outil pour apprécier les performances et les compétences, partager les valeurs du Groupe, identifier les aspirations des collaborateurs, leurs besoins en développement, leurs perspectives de carrière et les actions nécessaires à leurs mises en œuvre.

L'évaluation de la performance, fondée sur des objectifs financiers, de sécurité ainsi que sur des objectifs qualitatifs, prend en compte le positionnement hiérarchique et la fonction du collaborateur. Pour les managers, une partie des objectifs qualitatifs est basée sur le respect et la diffusion de la charte du comportement qui repose sur les valeurs du Groupe. Chaque collaborateur prend également un engagement en matière de santé et de sécurité, formalisé lors de son entretien annuel.

Depuis 2020, une section dédiée à la raison d'être a été insérée dans l'entretien annuel pour :

- entamer la discussion sur la raison d'être entre le manager et le collaborateur et poursuivre ainsi la diffusion et l'appropriation de la raison d'être au plus près du terrain ;
- formaliser pour l'année suivante des objectifs quantitatifs non financiers en lien avec les indicateurs de la performance plurielle, ceux-ci étant à terme intégrés dans le calcul du bonus de certains cadres.

Pour la population non cadre, les *Business Units* déploient leur propre support d'entretien annuel.

Outil de Développement

Des parcours pour les talents

Veolia Excellence est le programme de formation destiné aux talents de Veolia. Il propose des sessions autour de trois grands domaines : les *business models*, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de changement rapide et profond. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'*e-learning*, des travaux intersessions, d'ateliers collaboratifs ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne.

Trois autres programmes collectifs de développement individuel sont déployés par le Groupe :

- DISRUPT : dédié aux jeunes cadres dits « millenials » visant à accélérer leur intégration dans le Groupe ;
- ACCELERATE : organisé à destination de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de la transformation digitale. Ce programme permet aux participants de mieux appréhender les possibilités de cette transformation et de développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe. Il doit faciliter leur changement de posture en leur permettant, de se placer en tant que *business partner* des autres acteurs au sein de Veolia, et de prendre de la hauteur afin de mieux anticiper les challenges qui les attendent ;
- WIL (*Women in Leadership*) : organisé pour le développement du leadership au féminin en lien avec les objectifs ambitieux du Groupe en termes de diversité de genre (*cf.* section 4.4.5.3.2 *infra*).

Le Groupe, soucieux de permettre à ses talents dans un même temps, un alignement personnel et le partage d'une vision stratégique commune intègre pleinement des outils de développement personnel dans ces programmes (MBTI, 360°, *Self Management Leadership*).

Des programmes équivalents sont proposés par les zones comme *Impulsa* en Amérique latine, NEST en Europe du Nord, STREAM en Asie, *RELIEF* en France ou encore *Leaders For Tomorrow* aux États-Unis et au Canada.

Le développement du mentorat

Un programme pilote de mentorat spécifique a été mis en place en 2021 pour des femmes cadres à haut potentiel. L'ensemble du comité exécutif et du comité de direction a participé en tant que mentors pour accompagner 40 femmes sur une année. Ce pilote sera renouvelé en 2022.

Des parcours pour les dirigeants

Le séminaire dirigeants prépare à la direction de l'entreprise en travaillant sur un monde en évolution et son impact sur les activités actuelles et à venir du Groupe ainsi que sur la capacité à porter les valeurs de l'entreprise. Il s'organise autour de quatre voyages d'études répartis sur une année et propose des conférences pédagogiques, la découverte d'activités de Veolia et de nombreuses visites d'entreprises externes. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Veolia attache une attention particulière à intégrer une part importante de femmes dans les dispositifs de formation destinés aux talents et dirigeants. La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a contraint le Groupe à suspendre l'organisation de ces programmes Talents (à l'exception de WIL organisé en grande partie en distanciel) : la valeur ajoutée de ces programmes réside aussi sur l'enrichissement de réseau professionnel rendu possible par la rencontre autour de ces programmes en présentiel. Leur mobilisation est cependant prévue dès que les conditions sanitaires le permettront.

Rising Tide : programme de développement du leadership des cadres dirigeants

Rising Tide, programme *d'assessment* et développement du leadership, a été lancé en juin 2021 (et s'est achevé en novembre 2021) auprès de cadres dirigeants. Outil d'évaluation et de conseil de la direction générale pour la constitution des équipes de direction dans le cadre de la fusion de Veolia et Suez, il a concerné plus de 280 personnes. Les résultats permettent de surcroît de travailler au développement individuel des dirigeants à un niveau local ou global.

Ce programme s'est tenu dans le respect des règles de non-concurrence régies par les autorités de la concurrence.

4.4.4.2.3 Engager les collaborateurs

Une charte de comportement du manager

Les ambitions et la stratégie de Veolia nécessitent de la cohérence et de la cohésion. Aussi, la direction générale du Groupe accompagne les managers dans leur fonction de pilotage en les dotant d'un cadre commun de valeurs et en les associant aux décisions.

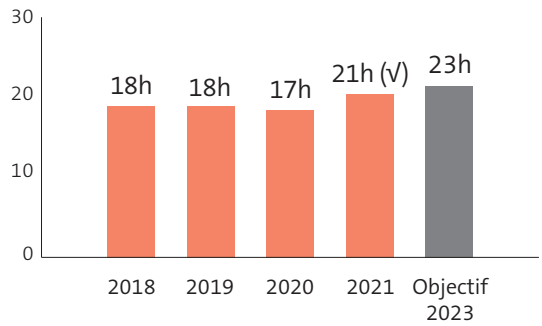
Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du Groupe, Veolia a mis en place depuis 2012 la charte de comportement du manager. Celle-ci s'adosse aux cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. Elle traduit, pour chacune de ces valeurs, l'engagement du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers, à promouvoir auprès des équipes.

4.4.4.3 Actions et résultats

Les indicateurs de la formation

En 2021, le Groupe a délivré 21 heures de formation par salarié contre 17 heures en 2020.

Évolution du nombre d'heure moyen de formation par salarié



Évolution des indicateurs de formation

En 2021, malgré la crise sanitaire, de nombreuses formations longues ont été mises en place en lien avec le métier pour les salariés non-cadres dans l'objectif permanent d'assurer un service de qualité en lien avec les besoins des clients du Groupe. En moyenne, le nombre d'heures de formation par salarié formé est de 23 heures de formation contre près de 18 heures en 2020.

En raison de cette crise, certaines formations n'ayant pas pu avoir lieu en 2020, se sont tenues en 2021. En 2021, une attention particulière a été portée sur le suivi des heures de formation afin de collecter de manière plus exhaustive et mesurer toutes les situations apprenantes permettant le développement des compétences des collaborateurs. Des plans d'actions ont été mis en place pour optimiser la captation des heures de formation dont les résultats seront visibles fin 2022.

Les résultats obtenus en 2021, en augmentation de près de 25 % d'heures de formation, confirment les résultats de l'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* 2021 qui met en évidence un niveau de satisfaction élevé des salariés concernant la formation. En effet, 81 % des répondants considèrent que leur entité leur donne les formations nécessaires pour réaliser leur travail et 80 % pensent avoir renforcé leurs compétences au cours de l'année passée.

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	2 675 375	2 888 774	3 081 137	2 891 041	3 599 361
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	72 %	77 %	80 %	82 %	86 %
Part des heures de formations destinées aux non-cadres	83 %	82 %	83 %	86 %	84 %

Veolia s'attache à former tous ses collaborateurs :

- 84 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens ;
- 16,3 % sont dédiées aux salariés de moins de 30 ans ;
- 23 % sont dédiées aux salariés de plus de 50 ans ;
- 22,7 % sont dédiées aux femmes.

À partir de la stratégie du Groupe, des orientations, des directions formation métiers et corporate, ainsi que des demandes des unités opérationnelles locales, l'offre est élaborée par des ingénieurs pédagogiques, formateurs et des contributeurs internes. Les formations proposées permettent notamment de fournir des solutions environnementales à l'ensemble des parties prenantes. Elles sont en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain ainsi qu'avec les plans de développement des activités.

Des formations diplômantes

Le Groupe propose des formations diplômantes et certifiantes. Cette démarche a pour objectif de motiver les collaborateurs par la reconnaissance des compétences acquises, d'augmenter leur employabilité et l'acquisition de nouvelles compétences. Ainsi, Veolia au cœur des territoires et à proximité de ses clients, s'attache à former des jeunes du CAP au Master en partenariat notamment avec des centres de formation d'apprentis (CFA) régionaux ou au sein du Campus.

Veolia forme Veolia

Veolia est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Le Groupe dispose de nombreux formateurs internes sur ses activités cœur de métier. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe et experts externes garantit la pertinence des contenus et constitue à la fois un facteur de cohésion, de performance et de valeur ajoutée. Les formateurs et intervenants internes sont aussi garants de la transmission de la culture d'entreprise.

Des partenariats pédagogiques

Veolia déploie une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires, ainsi que de nombreux partenariats pédagogiques. De par son fort ancrage territorial, Veolia favorise les politiques d'insertion locales par le biais d'accords avec des institutions et associations reconnues d'utilité publique.

Veolia au Royaume-Uni a établi de nombreux accords, notamment avec l'université de Northampton pour les formations de haut niveau sur la gestion des déchets ou encore avec *The Institute of Leadership & Management* pour des programmes de qualification à destination des managers.

Les programmes managériaux déployés dans les zones Europe du Nord (NEST) et Asie (STREAM) sont élaborés en partenariat avec l'université de Hambourg et l'EM Lyon.

Des parcours pour les managers

L'offre management vise l'ensemble des populations du Groupe en charge d'activités d'encadrement. Ainsi du manager de proximité au dirigeant, le Groupe propose des parcours de développement des compétences managériales.

Des parcours pour les managers de proximité

Les managers de proximité constituent un vecteur constitutif de la performance. Éléments clés du corps social de l'entreprise, ils bénéficient de parcours centrés sur les métiers et leurs spécificités. Ces formations opérationnelles, déployées par différentes *BUs* visent à professionnaliser les managers de proximité et perfectionner leurs compétences.

Des parcours pour accompagner les managers sur des enjeux spécifiques

En Asie, le programme STREAM (*Study and Training Expedition for Asian Managers*), parcours de formation itinérant élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues, a vocation à faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même zone.

NEST, un programme de même nature a été décliné pour la zone Europe du Nord. La conclusion de ces programmes se fait conjointement pour valoriser la coopération entre les zones.

La crise sanitaire a été l'opportunité de digitaliser ces programmes.

Des méthodes d'apprentissages renouvelées

Différents formats de parcours sont proposés pour favoriser l'apprentissage des collaborateurs et développer leurs compétences dans toutes les situations apprenantes :

- par le collectif, *via* des ateliers d'intelligence collective, de *design thinking*, des ateliers de codéveloppement, d'apprentissage entre pairs ;

- dans le cadre du développement personnel *via* des parcours de *coaching*, de *mentoring*.

En Pologne, un programme innovant de formation *via* la réalité virtuelle a été mis en place à destination des techniciens. Ce programme permet de se former à des situations réelles au travers d'exercices de simulation. Il s'agit plus particulièrement d'activités techniques liées aux directives thermiques (rinçage, remplacement d'une pompe, régulation dans le réseau…).

La crise liée à la pandémie de Covid-19 a accentué la place du digital ainsi que le développement de nouvelles méthodes pédagogiques articulant enseignements, webinaires, classes virtuelles, *coaching* et résolution de problèmes en collectif ou projet individuel présenté à un jury d'experts internes contribuant à un système de développement des compétences plus large.

Dans le cadre de la transformation digitale, le Groupe s'appuie sur la plateforme en ligne *learning@Veolia*, qui vise à accélérer la diffusion des nouvelles offres de formations en *e-learning*. Une diversité de parcours y est proposée ; plus de 5 000 modules de formations sont disponibles à l'intention de toutes les unités : les plus significatives en nombre de collaborateurs concernés sont : *HRMS,* le parcours de formation portant sur les 10 standards sécurité du Groupe, la formation éthique et conformité, le passeport finance ou encore la digital academy.

En 2021, ce sont près de 25 000 collaborateurs (soit 97,3 % des cadres) qui ont suivi une formation en *e-learning* portant sur l'anticorruption, les conflits d'intérêts, les pratiques anticoncurrentielles et le devoir de vigilance. La parfaite compréhension, par chacun, des enjeux représentés par ces questions et le rappel des bonnes pratiques à adopter sont une composante essentielle de la politique de conformité menée par le Groupe. Cette formation en ligne est l'occasion, non seulement de se remémorer les principes essentiels mais aussi de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces questions, en leur rappelant que le Groupe accorde une importance particulière au strict respect des règles en la matière, inscrites dans son code de conduite anticorruption.

Par ailleurs, pour aider les managers à comprendre les enjeux du dérèglement climatique et les engagements du Groupe en matière de réduction du bilan carbone de Veolia et de celui de ses clients, un module dédié en *e-learning* a été conçu et déployé.

Fin 2021, plus de 53 000 salariés ont accès à cette plateforme et plus de 900 000 connexions ont été réalisées.

À noter qu'en complément de la plateforme Groupe, d'autres plateformes (telles que "Mi campus" pour la zone Amérique latine, Ibérie, "learn@VWT" pour Veolia Water technologies, etc….) sont également utilisées pour répondre aux besoins locaux et dont les objectifs de leurs offres sont alignés sur ceux de la feuille de route digitale du Groupe.

Le renforcement du développement commercial

Depuis 2018 le programme *Sales Academy* a pour vocation la diffusion des bonnes pratiques en matière d'excellence commerciale.

Déployé sur l'ensemble du Groupe, le parcours s'articule autour de trois lignes directrices :

- l'identification de formations commerciales axées sur l'efficacité et orientées client ;
- la mise en place d'un programme de développement répondant aux enjeux de l'entreprise ;
- la définition de modalités permettant la diffusion et l'évaluation des formations à la vente.

Du fait de l'étendue géographique des participants au programme, ainsi que de la nécessité d'une disponibilité flexible des contenus, les modalités pédagogiques employées s'appuient sur une digitalisation du programme, notamment en *e-learning*.

Déployée dans plus de 20 *BUs* à travers l'Asie, l'Europe, l'Afrique Moyen-Orient, l'Amérique du Nord et l'Amérique latine, l'Ibérie, ce programme regroupe plus de 900 apprenants et plus de 150 coachs.

Aujourd'hui, ce programme se voit doté d'un nouveau module consacré à l'accompagnement sur la vente à distance, pratique qui tend à se renforcer dans les métiers du Groupe.

Intégrer les collaborateurs

Les JIVE correspondent à un séminaire de formation et d'intégration qui s'adresse aux cadres nouvellement recrutés ou promus dans le Groupe, tous métiers et pays confondus. Ce dispositif international et transverse à toutes les activités a pour objectifs de faire découvrir le Groupe, se construire un réseau interne notamment international, s'approprier les valeurs et la culture Veolia et donner du sens à son activité quotidienne au service d'une stratégie globale. Ce programme est rythmé par des échanges avec les professionnels, des rencontres avec les dirigeants, des visites de site, des séances de brainstorming. Des centaines de cadres venant de différents pays y participent chaque année. En 2021, les conditions sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 n'ont pas permis la réalisation des JIVE.

Le choix de l'alternance

L'alternance est un des instruments clés de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en Australie, France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Colombie.

À fin 2021, Veolia compte 3 300 alternants, soit plus de 8 % par rapport à 2020 et de 24 % par rapport à 2018.

En France, on enregistre près de 2 000 alternants qui représentent 4 % de l'effectif inscrit ; soit une augmentation de près de 40 % en 5 ans.

Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement. Elle facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

Durant la période sanitaire, les équipes de formation au sein des campus en France ont assuré pour tous les niveaux de diplôme une continuité pédagogique digitalisée, en accompagnant par des suivis individualisés les plus faibles qualifications afin d'éviter tout « décrochage ».

Les relations écoles

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise, sont une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les programmes tels que la *Veolia Summer School*, les Trophées de la transformation écologique ou le prix de la solidarité étudiante sont des moments privilégiés qui permettent à des étudiants internationaux de découvrir les métiers de Veolia et de mettre en perspective leurs cursus de formation au regard des enjeux du Groupe. Ces actions ont pour vocation d'affermir la visibilité de Veolia auprès des jeunes diplômés, de renforcer son attractivité en la positionnant comme une entreprise responsable, innovante et porteuse de sens.

Une Digital Veolia Summer School sous le thème de la transformation écologique

Pour la seconde année consécutive, la *Summer School* de Veolia a réuni, en format 100 % digital, des étudiants provenant de toutes ses zones géographiques. Pendant cinq jours, 64 étudiants en Master, provenant de 25 pays, répartis en 12 équipes multinationales et sur trois fuseaux horaires différents, ont découvert l'univers de Veolia au travers d'interventions d'experts, de cadres opérationnels dans toutes les géographies. Accompagnés par des spécialistes Veolia, ils ont abordé les enjeux de la transformation écologique et les solutions pouvant être apportées au travers de travaux de groupe sur des cas business dont ils ont présenté le résultat à un jury d'experts.

Un baromètre d'engagement des salariés

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs, avec notamment pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des collaborateurs, à horizon 2023.

Ainsi, l'index d'engagement et le taux de réponses positives à la question sur l'éthique et les valeurs sont intégrés dans les indicateurs de la performance plurielle de Veolia.

Le taux de participation de l'édition 2021 est un nouveau succès : 92 % des managers clés (+2 points par rapport à 2020) et 75 % de l'ensemble du panel (+5 points par rapport à 2020).

L'engagement des collaborateurs reste très élevé à 87 % (*idem* pour 2020) et 94 % pour les managers. L'index global se situe 14 points au-dessus du *benchmark* sectoriel.

Globalement, les résultats sont caractérisés par leur stabilité dans un contexte source de complexité à trois niveaux : la pandémie toujours présente, la reprise économique accélérée et le projet de rapprochement avec Suez.

Les points de force identifiés depuis 2019 se confirment : autonomie et prise d'initiative, collaboration, fierté d'appartenance, orientation performance et clients, santé et sécurité.

L'enquête d'engagement *Voice of Resourcers*, réalisée en articulation avec la raison d'être, a concerné en 2021 un panel élargi de près de 100 000 collaborateurs.

Le rythme désormais annuel de cette enquête manifeste l'intérêt de Veolia pour l'expérience salarié et le recueil sur le terrain des attentes des salariés, de leur perception de l'entreprise et de leur situation professionnelle.

Voice of Resourcers 2021 donne un éclairage actualisé du climat social, en fournissant des indicateurs clés et les tendances de leurs évolutions sur l'engagement des employés et sur leur compréhension de la vision, des politiques et de la culture de l'entreprise.

Voice of Resourcers 2021 permet :

- de compléter les indicateurs de performance RH à différents niveaux de l'organisation (Groupe, zone, pays) ;
- d'accompagner les managers en leur fournissant des outils mis à jour d'interactions et de *feedback* avec les équipes ;
- de démontrer, une fois de plus, l'importance de l'innovation RH et du dialogue avec les collaborateurs chez Veolia.

L'enquête a été réalisée pendant trois semaines en novembre 2021 auprès de d'environ 100 000 collaborateurs selon un questionnaire 100 % en ligne disponible en 15 langues et adapté à une large population décomposée comme suit :

- les 5 000 managers clés du Groupe présents dans 55 pays ;
- l'ensemble des salariés dans 25 *Business Units*/entités : Allemagne, Argentine, Afrique du Sud, Australie/Nouvelle-Zélande, Belux, Canada, Chine, Équateur, Eau France, États-Unis, Espagne, Italie, Irlande, Japon (population managers), Maroc, Moyen-Orient, Pologne, République tchèque, Recyclage et Valorisation des Déchets, Royaume-Uni, VESA, Veolia Water Technologies, Seureca.

L'index d'engagement est calculé à partir de questions portant sur la clarté des objectifs de travail, l'utilité de la contribution, l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, l'envie de recommander Veolia auprès de ses proches pour y travailler.

Les résultats globaux de cette enquête ont été présentés au comité exécutif du Groupe et au conseil d'administration de la Société. Les résultats par zone ont été transmis aux directeurs de zone et directeurs ressources humaines qui en organisent la restitution auprès des salariés interrogés.

Des plans d'actions sont établis sur la base des résultats globaux de chaque zone et seront mis en œuvre au premier semestre 2022.

4.4.4.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de gratification cohérente avec ses résultats et ses ambitions, qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite.

Les principes généraux de cette politique sont les suivants :

- offrir des rémunérations équitables en rapport avec les pratiques des marchés locaux ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des managers sur l'ensemble du Groupe en intégrant notamment les indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le calcul des bonus de l'ensemble des managers ;
- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

La rémunération

La structure de la rémunération globale se compose d'un salaire de base et d'une rémunération variable de la performance individuelle ou collective (en fonction de la catégorie professionnelle, des pays et des réglementations applicables).

Veolia s'assure que la rémunération versée aux collaborateurs est conforme à la législation en vigueur dans le pays (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.). Veolia veille à ce que les salaires du Groupe, notamment des populations ouvrières (52 % des effectifs), se situent systématiquement au-delà des minimas nationaux ou aux salaires minimums pratiqués sur le marché du travail pour un poste donné.

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 33 600 euros en 2021 (33 185 euros en 2020).

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 34 351 euros en 2021 (33 767 euros en 2020) et celle des femmes 30 660 euros (30 844 euros en 2020), soit un écart moyen de 3 691 euros.

Cet écart est dû principalement à la répartition différenciée des hommes et des femmes dans l'emploi.

Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique. Ces données subissent par ailleurs l'impact des variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

La protection sociale

La protection sociale concerne l'ensemble des dispositifs liés aux frais de santé (les dépenses de santé engagées par le salarié et ses ayants droit) et à la prévoyance (la couverture du salarié pour les accidents de la vie : incapacité, invalidité et décès).

En France, un régime harmonisé de Groupe en matière de frais de santé a été déployé depuis 2017 ; il couvre aujourd'hui plus de 13 800 bénéficiaires. En prévoyance, l'ensemble des cadres du Groupe bénéficie, en complément des couvertures mises en place auprès d'assureurs externes d'une seconde couverture complémentaire basée sur un régime unique en cas de décès et d'invalidité accidentelle survenant dans le cadre de la vie professionnelle. Cette complémentaire est entièrement financée à travers une captive d'assurances par une filiale à 100 % de Veolia Environnement.

Par sa dimension internationale, Veolia prend en compte ces facteurs et veille à l'application de certains principes fondamentaux :

- respecter les dispositions législatives locales et mettre en place, chaque fois que cela est possible, des systèmes complémentaires de protection sociale en vue de garantir une couverture équitable à l'ensemble de ses salariés ;
- garantir la bonne gestion de l'entreprise en veillant à maîtriser les coûts liés aux engagements sociaux ;
- financer, dans la mesure du possible, les régimes par un co-investissement de l'employeur et des salariés afin de s'assurer de la responsabilité de chaque partie.

Depuis 2019, Veolia a lancé un audit et un projet global sur ses dispositifs de protection sociale à l'international, dont l'objectif est d'optimiser les couvertures, ainsi que la gestion et les coûts des régimes en place (frais de santé, prévoyance, invalidité, accident et retraite supplémentaire). Ce projet est désormais largement déployé sur les territoires où le Groupe est présent et couvre 86 % des effectifs dans les pays où Veolia emploie plus de 250 personnes. Il vise à mettre en place dans un premier temps un courtier unique monde en assurance de personnes, puis à privilégier trois réseaux d'assureurs globaux pour la couverture de l'ensemble des dispositifs du Groupe.

À titre indicatif, les cotisations en 2021 pour les 48 423 salariés (en équivalent temps plein) du Groupe en France s'élèvent à près de :

- 62,83 millions d'euros en frais de santé ;
- 36,53 millions d'euros en prévoyance.

La participation et l'intéressement

En France, les entités du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

En matière d'intéressement, Veolia privilégie en France une politique de développement des accords associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée. Fin 2021, près de 80 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord d'intéressement.

En 2021, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2020, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 51 millions d'euros. Le montant investi en 2021 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2020, s'élève à 32 millions d'euros [1], ce qui représente 63 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 3,3 millions d'euros.

L'épargne salariale et l'épargne retraite

Les salariés du Groupe en France ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

De plus, Veolia Environnement propose, pour ses salariés, et aux salariés de ses filiales françaises dans le cadre d'un accord signé avec les partenaires sociaux (décembre 2012), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (PERCO G) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses. En 2020, un nouvel avenant a été signé et a modifié le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL G), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte.

Fin 2021, le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 720,6 millions d'euros répartis comme suit :

- 661,2 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 73 452 salariés et ex-salariés ;
- 59,4 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCOL G) détenus par 35 577 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 456,8 millions d'euros en 2021 sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 263,7 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCOL G [2].

(1) Y compris les montants investis au titre du plan d'actionnariat salariés 2021.

(2) Y compris les comptes courants bloqués pour 4,50 millions d'euros.

Sequoia : l'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2021. Veolia a souhaité faire bénéficier à 150 291 collaborateurs [1] dans 40 pays (répartis en Asie, Océanie, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine) d'une offre dite « à levier », en complément d'une offre classique. Avec ces deux offres, les salariés ont pu bénéficier :

- d'une part d'une offre sécurisée garantissant le capital investi et l'abondement, ainsi qu'un multiple en cas de hausse de l'action Veolia ;
- d'autre part d'une offre classique, avec un prix de souscription décoté.

Ainsi, ce sont 60 586 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de 40,3 % au niveau Groupe et un taux supérieur à 80 % dans plusieurs pays tels que la Roumanie (100 %), la République de Corée (99 %), la Hongrie (99 %), la Chine (91 %), la République tchèque (90 %), Hong Kong (87 %), Slovaquie (85 %), Bulgarie (83 %). Ainsi, le montant total souscrit est de 217 millions d'euros [2], levier et abondement compris. Ce taux est en hausse de 3 points par rapport à 2020. C'est aussi le taux le plus élevé jamais atteint chez Veolia depuis le lancement de la première opération d'actionnariat salarié, en 2004.

Près de 120 000 salariés et anciens salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2021, actionnaires de Veolia Environnement détenant ainsi 4,7 % de son capital (contre 4,06 % en 2020).

L'ambition du Groupe est de faire, d'ici 2024, de l'ensemble des salariés de Veolia, le premier actionnaire de la Société.

Le plan d'actions de performance

En 2021, Veolia a déployé un plan d'actions de performance à destination de 423 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a été mis en place courant 2021 et dont le terme est prévu en 2024 à l'issue de la publication des comptes, succède à celui attribué en 2020. Les conditions d'attribution d'actions de performance sont soumises aux conditions suivantes :

- une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2024 ;
- une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :
  - un critère économique,
  - un critère boursier,
  - des critères liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Ces éléments sont détaillés chapitre 3 section 3.4.3 *supra*.

Les dispositifs de retraite

Les dispositifs de retraite sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation en fonction de la législation sociale et fiscale applicable. Il existe deux types de dispositifs de retraite :

- les dispositifs de retraite organisés par l'État ;
- les dispositifs de retraite organisés par les entreprises (régimes de retraite à prestations définies et régimes de retraite à cotisations définies).

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable, et sont plus équilibrés au regard de l'ensemble des parties prenantes.

4.4.5 GARANTIR LE RESPECT DE LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION SOCIALE

4.4.5.1 Risques et opportunités

Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités, aux principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Veolia considère la diversité et la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Aussi, le Groupe accorde une place privilégiée à la diversité pour une meilleure coopération interne, un engagement et une fidélisation de ses collaborateurs.

Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*).

C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

4.4.5.2 Cohésion et dialogue social

4.4.5.2.1 Politique et engagements

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et de la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de sa raison d'être, Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif.

Engagement	Objectif 2023
Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	• Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social

(1) *Royaume-Uni inclus, avec le déploiement d'un* Share Incentive Plan.

(2) *Hors Royaume-Uni.*

Le dialogue social est positionné au plus haut niveau de l'organisation, avec ses administrateurs représentants les salariés notamment désignés respectivement par le comité de Groupe France et le comité de Groupe Europe. Les enjeux du dialogue social sont revus annuellement par le conseil d'administration.

Dans la perspective de devenir le champion de la transformation écologique, Veolia confirme son engagement de couvrir plus de 95 % de ses salariés avec un dispositif de dialogue social en le prolongeant jusqu'à fin 2023 afin de faire du dialogue social un des leviers clé de sa transformation. Ainsi, Veolia a rappelé ses engagements, ses objectifs et sa vision du dialogue social dans son "engagement en faveur du dialogue social" signé par le directeur général des ressources humaines du Groupe en 2021.

Cet engagement au cœur de la raison d'être de Veolia contribue ainsi à la promotion du dialogue social dans l'ensemble des géographies où Veolia opère.

Les engagements du dialogue social ont été intégrés dans le document *les Essentiels,* document interne qui définit les règles, processus et politiques qui s'imposent à tous les managers au sein du Groupe.

Pour favoriser la qualité et le développement du dialogue social, Veolia s'assure de sa bonne mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, 1 259 (√) nouveaux accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie autant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Les accords de constitution des comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015. Ils prennent en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord, ce qui a permis de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social Groupe en France et en Europe.

Le rôle des comités de Groupe

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un comité de Groupe France ainsi qu'un comité de Groupe Europe. Le comité de Groupe Europe représente près de deux tiers des salariés de Veolia. Il est composé de 17 pays : Belgique, Bulgarie, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Royaume-Uni.

Les comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession. Ils sont également informés et consultés chaque année sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales.

Les accords signés avec les organisations syndicales au niveau Groupe France ainsi que les accords sous forme d'engagements conjoints pris au sein du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

Échange de vues annuel sur la stratégie du Groupe avec les bureaux des comités de Groupe France et Europe

Depuis 2015, la direction réunit annuellement, les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts en matière de ressources humaines. Ces échanges de vues annuels permettent une compréhension partagée des enjeux stratégiques et commerciaux et de ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences.

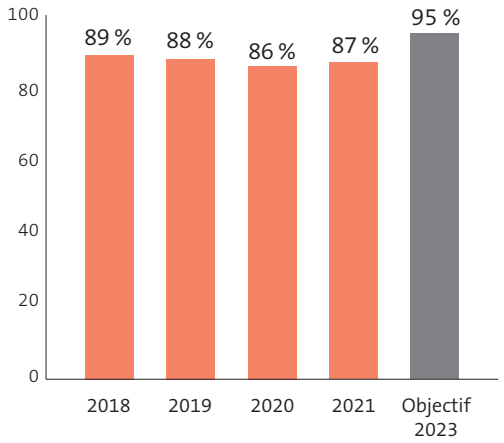
Veolia membre du global compact des Nations Unis

Veolia adhère au *Global Compact* des Nations unies depuis juin 2003, qui engage le Groupe à promouvoir dix principes fondamentaux portant notamment sur les droits de l'Homme, les droits du travail et l'environnement. Depuis 2014, Veolia se place au niveau « Advanced » du programme de différenciation du *Global Compact* qui, à travers 21 critères spécifiques, est le standard de reporting des Nations unies et de performance volontaire le plus élevé en matière de développement responsable.

4.4.5.2.2 Actions et résultats

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2021, 87,3 % des salariés sont couverts par une instance de dialogue social.



Avec un taux élevé de 87,3 %, le dialogue social est au cœur de la raison d'être de Veolia (1 259 accords signés en 2021).

Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective ne sont pas reconnus, Veolia maintient le dialogue social en animant par exemple des groupes de travail sur des sujets spécifiques (santé, sécurité, protection sociale, responsabilité sociale…).

Le bilan des accords collectifs

En 2021, 1 259 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe de chaque pays. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise. Le nombre est similaire à celui connu en 2019, avant la crise sanitaire.

Répartition des thématiques au sein des accords signés au niveau monde

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité ou conditions de travail	Organisation et temps de travail	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
34,6 %	10,7 %	35,2 %	7 %	4,8 %	7,7 %

Ces accords ont été signés par 43 pays dans lesquels Veolia opère. Les cinq principaux sont la France, le Japon, l'Allemagne, la Pologne et la République tchèque.

À fin 2021, le nombre de représentants du personnel dans le monde s'élève à 7 426.

Le nombre de grèves enregistré en 2021 est de 54 et représente 0,01 % du nombre total de jours travaillés.

Les accords de Groupe France et les engagements pris au sein du comité de Groupe Europe

Dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les comités de Groupe France et Europe pour siéger au conseil d'administration de Veolia Environnement durant quatre ans, soit jusqu'au 15 octobre 2018. En mai 2018, Pavel Pâša a été renouvelé par le comité de Groupe Europe. En septembre 2018, Franck Le Roux a été élu au comité de Groupe France. Leur mandat prendra fin en octobre 2022. (*cf.* section 3.1.1.2 *supra*).

Date de signature	Objet des accords
2015	Accord sur les orientations stratégiques du Groupe. Les représentants du bureau du comité de Groupe France, les représentants des organisations syndicales françaises et les membres du comité de Groupe Europe se réunissent une fois par an pour échanger sur la stratégie du Groupe et ses conséquences sociales en présence de cadres dirigeants en charge de la stratégie et des opérations. À cette occasion les thèmes de l'éthique, de la loi Sapin II et du devoir de vigilance font l'objet d'échanges de vues et de présentations.
2017	Renouvellement de l'accord portant sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France. Il porte une attention particulière à l'intégration des jeunes et à l'emploi des seniors.
	Nouvel accord de Groupe France de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
2018	Accord, sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, venant ainsi compléter les engagements communs de la direction du Groupe avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.
2020	Avenant qui modifie le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte (*cf.* section 4.4.4.4 *supra*).
	Accord sur la qualité et le développement du dialogue social au sein de Veolia en France. Cet accord de Groupe France se substitue à l'accord de 2010 sur la même thématique et prévoit notamment la mise en place d'un dispositif global d'accompagnement, de valorisation et de reconnaissance dans le cadre du parcours syndical.
2021	Avenant à l'accord de 2018 sur « l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences notamment en lien avec les orientations stratégiques du Groupe » et intégrant la « politique diversité et inclusion au sein du Groupe ». Cet avenant fait suite aux priorités d'actions relatives à la diversité et à la lutte contre les discriminations identifiées par le groupe de travail dédié du comité de Groupe Europe.
	Accord de Groupe France sur le télétravail en période normale. Cet accord-cadre définit un dispositif général de recours au télétravail équitable et applicable selon les mêmes principes directeurs sur l'ensemble du périmètre Groupe en France.

L'accompagnement des évolutions métiers et des compétences

En 2018, les membres du comité de Groupe Europe et la direction des ressources humaines du Groupe ont signé un accord sous forme de lettre d'engagement sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences en lien avec les orientations stratégiques du Groupe. Cette lettre d'engagement résulte d'un groupe de travail composé de représentants issus de différents pays européens.

Dix engagements ont été définis, notamment sur les compétences et leur renouvellement ou adaptation, l'égalité professionnelle, l'impact du digital sur le travail et la transmission des savoirs entre générations. Ceux-ci sont à porter et à faire vivre *via* les espaces de dialogue social pays, visant à mettre en place des actions concrètes favorisant :

- la compréhension partagée de la stratégie du Groupe et de sa déclinaison dans les pays ;
- l'établissement de diagnostics sociaux permettant de saisir objectivement les évolutions métiers et des compétences ;
- la définition de plans d'actions adaptés au regard des enjeux économiques et sociaux identifiés.

Le maintien en 2021 du dialogue social pendant la crise liée à la pandémie Covid-19

Dès le début de la crise sanitaire, le dialogue social a été soutenu avec la mise en place d'une réunion digitale hebdomadaire réunissant les représentants syndicaux du Groupe, les secrétaires des comités ainsi que l'administrateur représentant les salariés (France). Le bureau du comité de Groupe Europe a été réuni toutes les deux semaines.

Les échanges ont porté sur la sécurité et la santé des collaborateurs en opérations et la définition de modes opératoires métiers ; le suivi des situations sanitaires et l'accompagnement des salariés (mise en place d'une cellule de soutien psychologique pour prévenir les fragilités dans ce contexte) ; l'organisation et les modalités du travail dont l'articulation travail à distance et liens avec les équipes opérationnelles ; les modalités de mise en œuvre des dispositifs pays.

Le dialogue social a également porté sur les effets économiques et sociaux de la crise sanitaire.

Des états réguliers, tant en France qu'au niveau mondial, ont été mis en place pour suivre les effectifs actifs ainsi que les mesures mises en place pour assurer l'activité sur tous les sites. Ces états étaient partagés avec les instances représentatives locales.

Les réunions hebdomadaires réunissant les représentants syndicaux du Groupe, les secrétaires des comités ainsi que l'administrateur représentant les salariés France sont réactivées en fonction de l'évolution de la crise sanitaire et des points réguliers continuent à être faits dans le cadre des réunions plénières et de bureau des comités de Groupe France et Européen.

Le dialogue social et les instances Groupe (réunions plénières et bureaux du comité de Groupe France et Europe), qui ont continué à se dérouler en 2021 principalement en digital, ont permis d'aborder en complément du suivi de la crise sanitaire, les dossiers de mise en œuvre de la stratégie Impact 2023 ainsi que les informations, consultations et échanges de vue du projet d'acquisition de Suez.

Dialogue dans le cadre du projet d'acquisition de Suez

Les membres des comités de Groupe France et Europe ont été informés et consultés sous forme d'échange de vues à toutes les étapes du projet de rapprochement entre Veolia et Suez. Cinq réunions plénières extraordinaires pour chacune de ces instances se sont tenues depuis septembre 2020. Les dernières informations partagées notamment avec les membres des bureaux des comités de Groupe France et Européen portaient sur les processus auprès des autorités de la concurrence, leurs décisions dont celle de la Commission européenne et de la CMA pour le Royaume-Uni. Les prochaines étapes concernent notamment l'information des instances représentatives du personnel concernées sur les processus de cession des activités concernées par les remèdes demandés par la Commission européenne et le respect des clauses d'engagement social correspondantes.

La direction et les partenaires sociaux avec l'aide des experts des comités de Groupe France et Europe se sont attachés, tout au long de l'année 2021 dans un contexte médiatique fort, au-delà du respect des procédures sociales, à consacrer le temps et la pédagogie nécessaires afin de bien appréhender les enjeux, évolutions et conséquences de ce large projet de transformation sur ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

La formation des partenaires sociaux

Former les représentants des salariés à l'exercice de leurs fonctions est primordial pour assurer un dialogue social de qualité au regard des enjeux économiques et sociaux du Groupe. Former les représentants, c'est aussi reconnaître une partie prenante interne essentielle que sont les salariés du Groupe et leurs représentants. C'est pourquoi, depuis 2010, les membres du comité de Groupe Europe bénéficient d'une formation leur permettant d'aborder plus globalement la diversité des cultures syndicales ainsi que la pluralité des métiers de Veolia et ses enjeux.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la lettre d'engagement européenne signée le 30 mai 2018, les membres du comité Groupe Europe ont bénéficié en 2019 d'une formation intitulée « Comment faire vivre la lettre d'engagement européenne sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences » pour leur permettre de partager les pratiques nationales existantes en la matière, de se préparer à diffuser et à porter la lettre d'engagements au sein des espaces de dialogue social de chaque pays et de concevoir par anticipation le travail de priorisation des engagements.

En 2021, les membres du comité de Groupe Europe ont bénéficié, dans le cadre de la nouvelle mandature, d'une formation en distanciel ayant pour objectif, d'une part, d'améliorer la compréhension entre les membres du comité, et ainsi, faciliter les échanges et le travail en commun, et d'autre part, de les aider à s'approprier leur rôle en tant que représentants des salariés européens.

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010 révisé en 2020, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier les priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Le nouvel accord sur la qualité et le développement du dialogue social signé en 2020 prévoit également un dispositif global de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.

Des formations sur le dialogue social et la négociation collective peuvent être également mises en œuvre dans le cadre de cet accord de dialogue social. En 2020, Veolia en France est la première entreprise à s'associer avec l'Afpa pour accompagner les représentants du personnel dans leurs démarches de certification de compétences.

L'adhésion au Global Deal

En cohérence avec ses engagements sur le dialogue social, Veolia a adhéré à la démarche du *Global Deal*.

Le *Global Deal* est une plateforme d'adhésion initiée par le gouvernement Suédois, relayé par le ministère du travail français et développé avec l'OIT et l'OCDE, partenaires fondateurs de l'initiative suédoise. Il vise à faire face aux enjeux de globalisation de l'économie et du marché du travail en renforçant par le dialogue social une approche équilibrée et responsable.

Le *Global Deal* rassemble diverses parties prenantes : gouvernements, entreprises, organisations syndicales et autres organismes à tous niveaux (national, local ou global).

L'adhésion porte sur trois axes clefs : un engagement volontaire, un partage des connaissances dans la construction d'un dialogue social ouvert et responsable ainsi qu'un partage de bonnes pratiques entre les parties prenantes du *Global Deal*. Les engagements et initiatives de Veolia ainsi que son suivi et son évaluation des démarches de dialogue social ont été mentionnés dans le *Global Deal Flagship reports* publié conjointement par l'OCDE et l'Organisation internationale du travail. Cette publication explique en quoi le dialogue social est une réponse aux défis actuels du marché du travail et de la globalisation de l'économie.

Veolia participe activement aux groupes de travail du *Global Deal* France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences. L'expérience de dialogue social international de Veolia centré sur les compétences a été présentée en 2019 dans le cadre de la publication « Les membres du *Global Deal* s'engage pour le G7 social » et plus récemment en 2021 sur la création d'un index de qualité du dialogue social, en cours de validation au sein des instances du global deal et de ses partenaires de l'OIT et de l'OCDE.

4.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité, de l'inclusion et lutte contre les discriminations

4.4.5.3.1 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible à 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la mixité.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	**Mixité**	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe	28,3 %	30,4 %	50 %
Sponsor		Jean-Marie Lambert		membre du comité exécutif, directeur des ressources humaines du Groupe		

La politique diversité et l'inclusion

La diversité fait partie intégrante des engagements pour un développement durable. Le Groupe s'engage à garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.

La diversité est un enjeu d'équité, de performance, d'attractivité et de crédibilité pour le Groupe. Pour la favoriser, Veolia déploie depuis plusieurs années une politique qui repose sur les valeurs de respect et de solidarité entre tous les collaborateurs.

Dans la lettre d'engagements Diversité & Inclusion 2020-2023, signée en 2020 par le directeur des ressources humaines du Groupe, Veolia réaffirme sa volonté de constituer une entreprise toujours plus diverse et inclusive, garante du respect, de l'équité et de la promotion sociale individuelle.

Cette lettre rappelle trois priorités du Groupe :

- garantir des processus RH équitables et non discriminants, de l'intégration à la fin de carrière pour toutes les catégories de personnel ;
- garantir un accès non-discriminant à l'emploi chez Veolia (âge/origine/handicap/sexe/orientation sexuelle, religion…) ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Elle précise que le Groupe s'attache notamment à :

- poursuivre la mise en œuvre de plans d'actions en faveur de la mixité et de l'égalité hommes/femmes (développement des réseaux locaux WEDO/égalité salariale et de carrière entre les hommes et les femmes) ;
- développer et/ou élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes en situation de handicap ;
- développer et/ou élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes LGBTI en cohérence avec le soutien apporté par Veolia aux recommandations en la matière éditées par l'ONU à l'attention des entreprises ;
- développer et/ou élaborer des plans d'actions en faveur de l'inclusion et de la promotion sociale.

Conformément à la législation et à la réglementation locales applicables, Veolia n'autorisera, ni ne soutiendra aucun type de discrimination fondée sur l'âge, l'état de santé, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, le handicap, l'origine, la religion, les opinions politiques, les opinions philosophiques, la situation de famille, les mœurs, le patronyme, les activités syndicales, le lieu de résidence, la vulnérabilité résultante de sa situation économique, le statut de migrant, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race. Cette liste d'exemples de discrimination a été établie dans un souci de clarté et n'est absolument pas exhaustive.

La politique diversité et inclusion est portée par un réseau mondial de référents dont les missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements au regard des enjeux locaux ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle femmes hommes : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation de recrutement de l'encadrement, taux de féminisation des cadres dirigeants, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de Veolia Environnement ;
- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- seniors : taux d'emploi des plus de 55 ans ;
- jeunes : taux d'emploi des moins de 30 ans.

L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour attirer les talents et donner leur place aux femmes, à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses activités, le Groupe a prévu un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin de :

- développer la mixité des emplois dans les exploitations ;
- développer la féminisation des instances dirigeantes du Groupe et du management ;
- favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :
- >40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement ;
- 30 % de femmes cadres en 2023 ;
- 35 % de recrutements de femmes cadres en CDI chaque année ;
- 25 % de femmes parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe en 2023 ;
- 50 % de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.

En février 2021, la direction des ressources humaines du Groupe a posé le cadre d'un plan d'actions au niveau de chaque entité du Groupe pour atteindre les objectifs de féminisation de son encadrement au regard du plan stratégique Impact 2023. L'objectif est de poursuivre, accentuer les actions existantes ou lancer de nouvelles actions en matière de :

- recrutement (processus de recrutement et politique jeunes talents inclusifs, création d'un vivier de femmes dirigeantes) ;
- identification (plan de succession des dirigeants incluant au moins une femme pour chaque dirigeant, 50 % de femmes dans les revues de personnel des haut potentiels à horizon 2023) ;
- développement (inclure 40 % de femmes dans le programme Veolia Excellence et le séminaire dirigeant, développer le mentorat par des cadres dirigeants pour des femmes cadres à haut potentiel).

Le soutien aux normes de conduite LGBTI des Nations unies pour les entreprises

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits de l'Homme et son adhésion au *Global Compact*, Veolia a accordé son soutien aux normes de conduite des Nations unies à l'intention des entreprises en vue de la lutte contre les discriminations à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués. Ces normes, au nombre de cinq, ont été élaborées par le Bureau du haut-commissaire aux droits de l'Homme des Nations unies.

Un engagement pour une croissance inclusive

À l'occasion du lancement de *Business for Inclusive Growth* en août 2019, une initiative coordonnée par l'OCDE au service de la croissance inclusive, Antoine Frérot, a rappelé l'engagement de tout le Groupe pour la croissance inclusive. Consciente que les inégalités atteignent des niveaux records, une coalition de 34 grandes entreprises internationales – dont Veolia fait partie – s'est engagée à mettre en place des actions concrètes pour faire progresser les droits de l'Homme tout au long de leurs chaînes de valeur, à construire des environnements de travail inclusifs et à renforcer l'inclusion au sein de leurs écosystèmes internes et externes. Cette initiative vient prolonger et compléter les efforts déployés par les pays du G7 pour promouvoir l'égalité des chances, remédier aux disparités régionales et lutter contre la discrimination fondée sur le genre.

4.4.5.3.2 Actions et résultats

Le déploiement des engagements diversité et inclusion

Les actions pour favoriser la diversité dans le Groupe sont nombreuses et valorisées notamment à travers la démarche des Initiatives ressources humaines. En 2021, 50 entités ont participé à la collecte des initiatives ressources humaines qui a permis de collecter près de 280 projets. Près d'une centaine a été présentée dans la catégorie responsabilité sociale, diversités et cohésion ; 27 d'entre elles sont mises à l'honneur dans le carnet des bonnes pratiques RH qui est disponible en version digitale et en version papier. Le prix dans cette catégorie a été remis au Maroc (entité Redal) pour une initiative visant à accompagner de jeunes bachelières défavorisées afin de les soutenir dans leur parcours scolaire et professionnel. Pour favoriser et accompagner le processus de duplication des meilleures pratiques *(Copy & Adapt)*, des débats en ligne *(RH & Co)* sont régulièrement organisés auprès de toute la communauté RH. L'objectif est de rendre visibles les bonnes pratiques RH et d'encourager leur duplication. En mars 2021, un *RH & Co* a plus spécifiquement porté sur le sujet de la diversité.

En 2021, à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes, la direction des ressources humaines a lancé, la Yes WEDO Week at Veolia, une semaine entière dédiée à des actions sur la mixité partout où Veolia est présent. Une trentaine d'entités, *via* les ressources humaines et les réseaux locaux de mixité WEDO, a organisé plus d'une centaine d'actions.

Des partenariats dans la durée

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances, notamment du Pacte mondial des Nations unies.

Veolia a signé, en juin 2016, un partenariat avec l'association Elles Bougent, qui organise pour les lycéennes et les étudiantes des rencontres sur le terrain avec des marraines, femmes ingénieures ou techniciennes de Veolia ou des relais, hommes ingénieurs de Veolia. Leurs témoignages sur leurs parcours professionnels visent à démontrer aux jeunes filles que les métiers techniques leur sont ouverts. Ce partenariat s'inscrit dans le prolongement des actions déployées par le département relations écoles et universités du Groupe.

Dans le cadre de ce partenariat, Veolia a notamment participé en 2021 à un forum d'échange avec des étudiantes sur les métiers de Veolia ainsi qu'à l'opération "Elles Bougent pour l'Orientation" lors de laquelle une dizaine de marraines et relais ont présenté leur métier et leur parcours à des lycéennes. Veolia est également partenaire de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) et de l'association À Compétences Égales.

La mixité au sein du Groupe

Taux de féminisation dans le Groupe :

	2018	2019	2020	2021
Taux de féminisation (√)	21,04 %	21,1 %	21,4 %	21,7 %
Taux de féminisation des cadres (√)	26,5 %	27,3 %	28,3 %	29 %
Taux de féminisation des recrutements externes de cadres en CDI	30,8 %	32,8 %	30,9 %	33 %
Taux de féminisation des cadres dirigeants (Top 500 des cadres supérieurs du Groupe)	16,62 %	18,2 %	21 %	22,15 %
Taux de féminisation du conseil d'administration de Veolia Environnement	46 %	45 %	45 %	50 % (1)

(1) Hors administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27 et L. 22-10-7 du Code de commerce.

Depuis 2020, 30,4 % de femmes ont été nommées parmi les cadres dirigeants (Top 500 des cadres supérieurs du Groupe).

De nombreuses initiatives en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont déployées, dans les différents pays où le Groupe est implanté :

- le réseau WEDO : réseau interne de Veolia, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupant des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Ce réseau, sponsorisé par Estelle Brachlianoff, Directrice générale adjointe en charge des opérations, compte à fin 2021 plus de 3 000 collaborateurs issus d'une cinquantaine de pays. Il est animé par 25 réseaux locaux dans les cinq continents, chargés de la réflexion et la mise en œuvre de plans d'actions locaux ; six réunions *(How do WEDO)* ont été organisées en 2021 (une douzaine depuis 2020) pour assurer la continuité de partage de bonnes pratiques et de réflexions sur le sujet de la mixité. Par ailleurs, en 2021 quatre conférences WEDO talk ont été proposées aux membres du réseau. Les thématiques portaient sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la lutte contre les stéréotypes ou encore les relations entre les hommes et les femmes ;
- un programme de développement intitulé « Women In Leadership - WIL » : initié par Veolia en Amérique du Nord, WIL a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Europe (France, Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Espagne, Belgique), en Afrique (Maroc), en Amérique latine, en Asie/Océanie et au Moyen-Orient. Ce programme de *coaching* sur sept mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation a accueilli 42 femmes de 4 pays francophones en 2021. Ce programme alterne les sessions collectives et individuelles, en face-à-face et à distance. Le *coaching* digital et les ateliers à distance garantissent la flexibilité et l'impact et maximisent l'interaction en organisant des rencontres régulières entre les participants et leurs managers qui bénéficient également du programme. Le succès de WIL est mesuré par son taux de satisfaction élevé. En 2021, le programme a obtenu un taux de recommandation (NPS) de près de 80 % de la part des participants ;
- dans la droite ligne de l'engagement pour lutter contre le sexisme en entreprise signé en France en 2016 par Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines du Groupe, un module en ligne de sensibilisation de lutte contre le sexisme ordinaire au travail a été lancé en septembre 2020 auprès d'un groupe pilote de 1 000 personnes en France. Plus de 90 % des utilisateurs recommandent ce parcours, ce qui fait de ce module un outil efficace pour mieux comprendre et gérer les situations de sexisme au travail. Ce module vient en complément des actions de sensibilisation déjà réalisées dans plusieurs entités de Veolia ;
- concernant l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que les entreprises de plus de 50 salariés en France sont tenues de publier, les résultats des entités de Veolia en France publiées en mars 2021 s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un index global à 90 points sur 100. Ce résultat est le fruit des efforts de Veolia depuis de nombreuses années pour créer les conditions d'attractivité et d'évolution qui permettent aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,4 % (1) fin 2021, soit 3 400 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 3,9 % (2) et 11 millions d'euros ont été consacrés au secteur adapté et protégé. Veolia veut changer le regard, faire évoluer les représentations liées au handicap et accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap. Les axes du Groupe pour agir sont :

- sensibiliser les salariés du Groupe au handicap ;
- renforcer le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail en les accompagnant pour faire reconnaître leur handicap ;
- accompagner l'adaptation ergonomique des postes de travail ;
- encourager le recrutement et soutenir les employeurs du secteur adapté et protégé (ESAT en France).

Veolia a signé le 18 novembre 2019 le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », une charte d'engagements opérationnels déjà ratifiée par 130 entreprises en France pour :

- mieux accueillir les élèves et les étudiants handicapés (stages, alternance) ;
- lutter contre les stéréotypes et les discriminations ;
- développer l'accessibilité numérique des postes de travail ;
- soutenir les Entreprises adaptées et des établissements spécialisés d'aide par le travail (ESAT) ;
- intégrer des critères sociaux relatifs au handicap dans les appels d'offres.

(1) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 dans les pays qui déclarent des salariés en situation de handicap.

(2) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 en France.

Veolia est depuis longtemps un acteur attentif à la problématique du handicap et déploie des actions dans les différents pays où le Groupe est présent.

Plusieurs groupes de travail se sont constitués pour faire vivre les dix engagements du Manifeste. Veolia fait partie du groupe de travail sur les engagements 1 et 2 du Manifeste :

- l'accueil des élèves handicapés dans les entreprises, dès le stage de 3e, pour leur permettre d'imaginer clairement un futur professionnel et d'orienter leurs études ;
- l'accès des élèves et étudiants handicapés au monde de l'entreprise notamment par la voie de l'apprentissage, de l'alternance et du stage en entreprise.

L'objectif est de rassembler les mondes de l'éducation et de l'entreprise, sensibiliser au sujet du handicap et (dé)montrer qu'il n'est pas un tabou dans la vie professionnelle ni un frein à l'emploi.

À ce titre, les entités de Veolia en France sont invitées à intervenir à des tables rondes, stands ou autres événements pour parler de la politique Handicap du Groupe et des possibilités qui sont offertes dans l'entreprise aux personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, plusieurs entités du Groupe dans différents pays, ont mis en œuvre des plans d'actions et ont déployé des campagnes de sensibilisation visant à mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, en adéquation avec le cadre légal propre à chaque pays.

En France, dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH), les Missions Handicap des entités établies au siège administratif d'Aubervilliers ont organisé en novembre 2021 auprès des salariés une sensibilisation sous la forme d'un serious game sur des séries où un personnage est en situation de handicap. Une conférence à distance sur les troubles Dys a également été organisée.

Veolia Eau en France a signé en 2021 un 5e accord handicap.

La Business Unit Recyclage et Valorisation des Déchets en France a conçu un *escape game* afin de sensibiliser les collaborateurs aux handicaps invisibles. La gamification permet de développer les connaissances des salariés de manière ludique et de renforcer l'appropriation des messages. À ce jour, 250 salariés ont été sensibilisés *via* ce dispositif.

Siram, en Italie, mène une politique active de handicap qui a permis de recruter en 2021, 23 nouvelles personnes en situation de handicap. Ces embauches ont été réalisées grâce à des accords avec les agences nationales pour l'emploi qui supervisent les obligations d'embauche et aident au recrutement de personnes en situation de handicap.

Le développement des liens intergénérationnels

En 2021, la part des seniors (plus de 55 ans) représente 21,4 % (√) des effectifs du Groupe tandis que les plus jeunes (moins de 30 ans) représentent 13,5 % (√). Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles des jeunes recrues. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de mentorat, de formation, etc.

Dans le cadre du renouvellement du contrat de génération en France, la direction des ressources humaines en lien avec le campus a développé en 2018 un *e-learning* intitulé « Être référent d'un jeune en contrat de génération ». Ce *e-learning* à destination des référents doit leur permettre de comprendre le contrat de génération et ses objectifs en particulier chez Veolia ; mesurer la complexité des environnements dans lesquels s'intègre un nouvel entrant ; repérer le rôle et les missions du référent et enfin préparer, formaliser et suivre l'intégration d'un jeune.

L'interculturalité et la diversité religieuse

Veolia s'engage à intégrer et respecter les différences culturelles (origines, langues, nationalités, etc.) dans son organisation et son fonctionnement.

En France, un cahier des bonnes pratiques managériales sur les questions à caractère religieux a été déployé en 2017 afin d'accompagner au quotidien l'encadrement et les responsables des ressources humaines susceptibles d'être confrontés à ce type de situations.

Veolia aux États-Unis est engagé depuis plusieurs années dans le programme Diversité & Inclusion qui vise à mettre à plat les pratiques et les processus de gestion ressources humaines et de management pour s'assurer de pratiques non biaisées et non discriminantes pour les salariés. Ce programme est élaboré dans une volonté forte de changement culturel, dans un contexte motivé par les manifestations de *Black Lives Matter*.

Veolia en Australie a déployé le *Reconciliation Action Plan* (RAP) qui est un plan de "réconciliation" avec les communautés indigènes locales. Il vise à faciliter un changement culturel et social, à réduire de manière concrète les inégalités et combattre toutes les formes de discrimination, en particulier lutter contre le racisme. Le programme met l'accent sur 4 piliers : l'éducation, l'emploi, la communauté et le développement commercial. Les grands axes du projet sont les partenariats avec des agences de recrutement, la formation, l'éducation et la culture. Dans le cadre de ce plan, Veolia s'est engagé à atteindre un taux d'emploi des Aborigènes et des insulaires du détroit de Torres de 3 %.

Le recrutement sans discrimination

En 2020, un guide « Recruter sans Discriminer » a été conçu à destination des recruteurs et des managers de Veolia en France pour rappeler le cadre législatif et donner des éléments de réponses concrètes afin d'éviter tout risque de discrimination dans les recrutements. Ce guide est disponible en version digitale complété par la mise à disposition d'un module de formation en *e-learning* « Recruter sans discriminer ». En 2021, 253 salariés chez Veolia en France ont suivi cette formation. À ce dispositif s'ajoute un partenariat, qui a été renouvelé pour l'année 2022, avec l'association À Compétences Égales et qui permet aux recruteurs de Veolia de bénéficier de bonnes pratiques issues d'autres entreprises, de conseils juridiques ou même de participer à des ateliers de réflexion sur cette thématique.

Une démarche d'autodiagnostic des pratiques de recrutement au regard de la non-discrimination a été mise en place en septembre 2021 auprès d'un panel de nouveaux salariés issus des *Business Units* Recyclage et Valorisation des Déchets, SADE, Veolia Eau en France, Veolia Environnement et Veolia Water Technologies. 1 176 réponses ont été enregistrées. Deux thèmes étaient abordés : les entretiens d'embauche et le processus d'intégration. Les résultats obtenus permettront aux entités concernées de mettre en place des actions correctives et d'avoir une réflexion collective sur le recrutement non discriminant.

Lutte contre les préjugés et biais inconscients

Au Royaume-Uni, tous les membres du comité exécutif de Veolia ont reçu une formation sur les préjugés et biais inconscients en 2020. Cette formation abordait les types de préjugés auxquels les dirigeants peuvent être confrontés au travail et les actions permettant de les réduire.

Cette formation a également été dispensée à 80 cadres qui reportent aux membres de ce Comex.

En 2021, une formation en ligne sur mesure sur les préjugés inconscients a également été diffusée auprès de tous les managers. Les taux de complétion seront examinés mensuellement à partir de février 2022. Cette formation porte sur les types de préjugés, les scénarios de la vie réelle et les moyens de réduire les préjugés.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Veolia encourage, partout où le Groupe est présent, les actions de solidarité pour aider les salariés les plus fragiles.

Un partenariat a été signé entre la Société d'exploitation des Eaux-Veolia Vendée, Michelin et l'agence d'intérim Adecco pour accompagner des salariés de Michelin dans leur projet de reconversion suite à la fermeture de leur site de production. Un programme de formation préparant au métier d'agent polyvalent Eau leur a été proposé.

Veolia en Corée a mis en place un projet de recrutement de réfugiés nord-coréens pour les aider à s'intégrer dans la société sud-coréenne grâce à un emploi stable. L'initiative concerne deux sites de l'activité déchets en Corée du Sud. Dans ce pays, les réfugiés nord-coréens ne sont pas soumis à un permis de travail à durée limitée contrairement aux autres travailleurs étrangers.

Veolia en Colombie a mis en place un programme pilote visant à offrir des opportunités d'emploi aux anciens combattants, avec le soutien d'une agence gouvernementale du pays. Les ex-combattants ont longtemps été exclus du marché du travail et souffrent de méfiance. Le projet leur permet de se réinsérer durablement dans la vie civile.

Lotus est un projet d'intégration du Campus Veolia (en France), réalisé avec Humando, qui offre un parcours d'accompagnement de réfugiés vers l'emploi, pour leur permettre d'acquérir une autonomie indispensable à leur intégration dans la société. Une promotion en alternance a été créée, en partenariat avec Recyclage et Valorisation des Déchets en Ile-de-France pour préparer le métier d'agent des services de gestion et de valorisation des déchets.

4.5 Taxonomie

Veolia répond dans cette section à l'obligation nouvelle de publier des informations à compter de l'exercice 2021 selon les principes de la Taxonomie Verte Européenne, en tant qu'entreprise soumise à l'obligation de publier des informations non financières conformément à l'article 29 *bis* de la directive 2013/34/UE.

4.5.1 CADRE GÉNÉRAL DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

4.5.1.1 Principes généraux de la taxonomie

Le règlement Européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 "Taxonomie" s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier.

La durabilité des activités des sociétés s'apprécie par rapport à 6 objectifs environnementaux, dont l'étude est menée en 2 phases :

Objectifs de la phase 1 (climat)	Objectifs de la phase 2 (autres que climat)
1. L'atténuation du changement climatique 2. L'adaptation au changement climatique	3. L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines 4. La transition vers une économie circulaire 5. La prévention et la réduction de la pollution 6. La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Pour chacun de ces objectifs, la taxonomie définit la notion de durabilité autour des meilleures pratiques contributives à la transformation écologique. Pour être considérée comme durable, une activité doit être éligible et alignée :

Éligible	**A. Figurer dans la liste les activités susceptibles d'être durables en contribuant significativement à au moins l'un des 6 objectifs environnementaux : ce sont les activités dites "éligibles"**
Alignée	B. Respecter les critères d'alignement associés à l'activité : • B1. Contribuer substantiellement à l'objectif environnemental visé; • B2. Ne pas causer de préjudice important aux 5 autres; • B3. Respecter les conditions minimales sociales : être exercée dans le respect des droits de l'Homme et des droits du travail, conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des Nations unies relative aux entreprises et aux droits de l'Homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la charte internationale des droits de l'Homme.

Concernant le point B3. *supra*, Veolia respecte les conditions minimales grâce à ses systèmes préexistants de management de la conformité, des risques et des ressources humaines (*cf.* sections 4.4.3.2, 4.4.4.4 et 4.6.4) étant entendu que l'exigence de la taxonomie porte selon les informations à date sur le périmètre interne de Veolia et n'inclut pas les périmètres amont (fournisseurs) et aval (clients).

4.5.1.2 Cadre réglementaire

Les principaux textes publiés ou en préparation sont les suivants :

Aspects transversaux de la taxonomie	**Le cadre général est fixé par le règlement UE/2020/852 du 18 juin 2020** dont l'application nécessite des règlements délégués de la Commission pour apporter les précisions nécessaires : voir *infra*.		
	Les publications obligatoires sont définies par le règlement délégué de la Commission UE/2021/2178 du 6 juillet 2021, qui complète le règlement UE/2020/852 en précisant le contenu et la montée en charge des publications taxonomiques annuelles obligatoires.		
Dispositif taxonomique propre à chaque objectif environnemental : activités éligibles et critères techniques d'alignement	Des règlements délégués de la Commission définissent pour chacun des différents objectifs environnementaux les **activités éligibles** et les **critères techniques d'alignement.**		
	Objectifs 1 et 2 hors gaz naturel et nucléaire : règlement délégué de la Commission UE/2021/2139 du 4 juin 2021, publié de façon explicitement incomplète par la Commission dans l'attente d'un texte complémentaire sur le gaz naturel et le nucléaire.	**Objectifs 1 et 2 pour ce qui est du gaz naturel et du nucléaire : règlement délégué de la Commission du 2 février 2022** applicable en principe fin 2022.	**Objectifs n° 3, 4, 5, 6 :** règlement délégué en préparation*
	Textes applicables à la clôture taxonomique de l'exercice 2021.		

* *Cette préparation a donné lieu à une première consultation publique par la Commission au 3e trimestre 2021, ce qui a permis à Veolia :*
- *de contribuer à la réflexion sur les activités envisagées comme éligibles au titre de ces 4 autres objectifs environnementaux, et la définition des critères techniques correspondants;*
- *et de proposer à la Commission une liste complémentaire d'activités éligibles pertinentes.*

4.5.1.3 Publications obligatoires

Le règlement délégué de la Commission UE/2021/2178 du 6 juillet 2021 complète le règlement européen UE/2020/852 en définissant les publications obligatoires d'informations taxonomiques dans la déclaration de performance extra-financière :

- **les indicateurs clés de performance (ICP)** associés à la taxonomie, leurs modalités de calcul et les informations contextuelles associées à publier ;
- la montée en charge des publications obligatoires pour les premières années.

Les ICP portent sur trois domaines :

- le chiffre d'affaires (CA) ;
- les dépenses d'investissement (CapEx) ;
- les dépenses d'exploitation (OpEx).

Pour chacun de ces domaines, les ICP distinguent différents statuts et sont présentés sous forme de pourcentage rapporté au total du groupe Veolia pour l'exercice considéré :

1/ le statut durable, c'est-à-dire éligible et aligné ;

2/ le statut éligible mais non-aligné ;

3/ le statut non-éligible.

La montée en charge des publications obligatoires taxonomiques pour la Société, est prévue par étapes :

1	**Pour cette première publication concernant l'exercice clos au 31 décembre 2021,** l'obligation est limitée à la publication des ICP d'éligibilité relative aux objectifs Climat et hors compléments nucléaire et gaz naturel, selon le règlement délégué de la Commission UE/2021/2139 du 4 juin 2021.
2	La première application des critères d'alignement aux activités selon les objectifs climatiques se fera **lors de la clôture suivante sur l'exercice au 31 décembre 2022**, avec un calcul complet des ICP incluant des pourcentages d'activités durables.
3	**À partir de 2024 pour l'exercice clos au 31 décembre 2023 et sous réserve que le règlement délégué sur les objectifs 3, 4, 5 et 6 visé dans la section 4.5.1.2 *supra* ait été publié et soit applicable**, la publication annuelle taxonomique portera sur le calcul des ICP d'éligibilité et d'alignement en prenant en compte la totalité des 6 objectifs environnementaux.

4.5.2 ORGANISATION ET PRINCIPES APPLIQUÉS

4.5.2.1 Une organisation pour déployer la taxonomie

Veolia s'est organisé dès la fin de l'année 2020, sous l'impulsion de son comité exécutif, pour être en mesure de fournir de façon aussi fidèle que possible les informations requises :

- **en anticipant le plus possible**, sur la base des projets de règlements puis sur celle des textes définitifs ;
- **en définissant une organisation interne et un processus *ad hoc*** afin de croiser les informations financières et les informations techniques disponibles, selon les axes entièrement nouveaux définis par la réglementation taxonomique ;
- sur le périmètre mondial des entités consolidées du Groupe.

Cette démarche a mobilisé les équipes techniques et financières de Veolia, tant au niveau du Siège que dans chacune des *BUs*, afin de définir précisément les modalités d'application des règlements délégués aux activités de Veolia.

4.5.2.2 Une information plus détaillée au-delà du périmètre obligatoire

L'information taxonomique obligatoire requise pour l'exercice clos au 31 décembre 2021 ne porte que sur les activités éligibles par rapport aux 2 objectifs climatiques et hors compléments relatifs au gaz naturel. Cette information ne traduit qu'une partie des contributions environnementales du Groupe, ce dernier contribuant activement à l'ensemble des 6 objectifs environnementaux définis par l'UE.

Ainsi Veolia a choisi de donner un éclairage volontaire sur le chiffre d'affaires non-éligible, afin de compléter l'information portant sur le seul périmètre éligible.

En se référant au cadre réglementaire (*cf.* section 4.5.1.2 *supra*), l'ensemble de l'activité été classé pour ce premier exercice taxonomique, selon quatre périmètres complémentaires et en évitant les doubles comptages :

Définition des périmètres

A. Activités éligibles à ce jour	A. Activités éligibles au titre des objectifs #1 et #2 hors gaz naturel : périmètre obligatoire pour la première publication taxonomique
B. Compléments attendus → gaz naturel et → Objectifs environnementaux n° 3, 4, 5 et 6	B.1 Nouvelles* activités en cours d'étude au titre des objectifs 3 à 6, selon le document de la consultation publique menée par la Commission au 3e trimestre 2021 B.2 Activités complétant la liste B.1 ci-dessus, selon les propositions de compléments faites à la Commission par Veolia, dans le cadre de sa réponse à la consultation publique B.3 Activités de production d'énergie à partir de gaz naturel selon le règlement délégué du 2 février 2022
C. Sans impact direct significatif	C. Autres activités peu impactantes directement pour l'environnement et considérées à ce jour hors taxonomie verte
D. Activités écartées à ce jour par la Commission européenne	D. Veolia a identifié au sein de son portefeuille d'activités : production d'énergie à partir de charbon, collecte non-sélective des déchets, stockage de déchets non-dangereux, incinération de déchets non-dangereux, services énergétiques aux bâtiments sans recherche de performance énergétique.
E. Non-étudiées	E. Activités trop petites pour avoir été étudiées en détail lors de ce premier exercice

(*) Bon nombre d'activités de la liste A figurent dans les activités étudiées au titre des objectifs 3 à 6. Seules les activités supplémentaires sont retenues dans la liste B, pour éviter tout double comptage.

4.5.2.3 Une première information taxonomique centrée sur l'éligibilité

L'information obligatoire pour l'exercice 2021 concerne le périmètre des activités éligibles, à l'exclusion de la mesure de leur alignement, celle-ci étant prévue lors de la prochaine clôture 2022.

Veolia a choisi de se limiter à l'éligibilité et de ne pas publier en avance de phase des informations relatives à l'alignement de ses activités :

- les critères sont nombreux et leur déploiement dans les délais très courts imposés n'aurait pas permis de délivrer une information d'alignement fiable ;
- un processus lancé en 2021 est en cours pour être en mesure de délivrer cette information fin 2022.

4.5.2.4 Méthodes appliquées pour le calcul des Indicateurs Clés de Performance

4.5.2.4.1 Aspects généraux

Périmètre considéré	• Le périmètre concerné est celui des entités consolidées de Veolia dans ses comptes au 31 décembre 2021. • Les entités du Groupe qui sont mises en équivalence sont exclues.
Norme comptable	• L'analyse a été menée selon les normes IFRS, de façon cohérente avec le reporting financier.
Monnaie	• Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, en appliquant aux monnaies locales le même taux de conversion que dans la clôture financière de l'exercice.

4.5.2.4.2 Indicateur clé de performance pour le chiffre d'affaires (CA)

Dénominateur	• Le CA total comptabilisé au dénominateur est identique au CA consolidé du rapport financier. • Les revenus perçus pour compte de tiers ne sont pas pris en compte.
Numérateur	3 étapes successives ont été menées au niveau des *BUs* pour calculer le numérateur :

1. Décomposer les contrats en lignes élémentaires d'activité éligibles à la taxonomie ou le cas échéant non-éligibles	• Le raisonnement appliqué dès cette première publication s'est fait à l'échelle élémentaire, au niveau des contrats et de sous-parties de contrats pour les contrats multiactivités. Bien que ce ne soit pas strictement indispensable pour les calculs d'éligibilité, cela permet de mettre en place le processus nécessaire d'ici 1 an au calcul des ICP d'alignement.
	• Cela a permis d'identifier des lignes élémentaires d'activité, correspondant le cas échéant pour un même contrat aux différentes activités exercées, certaines éligibles à la taxonomie et d'autres non (NB : pour certaines *BUs*, dont les activités sont toutes en dehors du périmètre éligible, cela s'est traduit par une contribution nulle ; c'est par exemple le cas de SARPI qui traite des déchets dangereux et dont l'éligibilité est à l'étude dans le cadre des objectifs environnementaux 3 à 6).
	• L'analyse d'éligibilité lors de ce premier exercice s'est focalisée sur l'objectif n° 1 "atténuation du changement climatique", pour 2 raisons :
	  • ne pas créer de double comptage,
	  • prendre en compte l'objectif le plus directement impactant.

2. Répartir le chiffre d'affaires sur les lignes élémentaires d'activité	• Le CA consolidé du Groupe a été réparti au niveau élémentaire des différents contrats évoqués ci-dessus. • Dans certains cas, l'allocation d'un chiffre d'affaires global à des activités élémentaires a nécessité de recourir à une clé de répartition physique ou financière, choisie pour sa disponibilité et sa pertinence. Par exemple, dans le cas de la collecte, on a eu recours aux tonnages pour séparer d'un côté la collecte sélective éligible à la taxonomie et d'un autre la collecte mélangée. Dans le cas d'une concession d'eau ne distinguant pas eau potable et eau usée dans son chiffre d'affaires, ce sont les OpEx qui ont permis de répartir le CA en activités taxonomiques élémentaires. • En procédant ainsi, l'ensemble du CA consolidé du Groupe a été réparti sans double comptage au niveau des activités élémentaires, éligibles ou non.
3. Calculer l'ICP sur le CA	• Le pourcentage de chiffre d'affaires éligible est calculé en effectuant le ratio entre la somme des CA élémentaires éligibles, par le CA consolidé total du Groupe.

4.5.2.4.3 Indicateur clé de performance pour les CapEx

Dénominateur	• Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant tout amortissement et y compris les droits d'utilisation au titre de la norme comptable IFRS 16. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

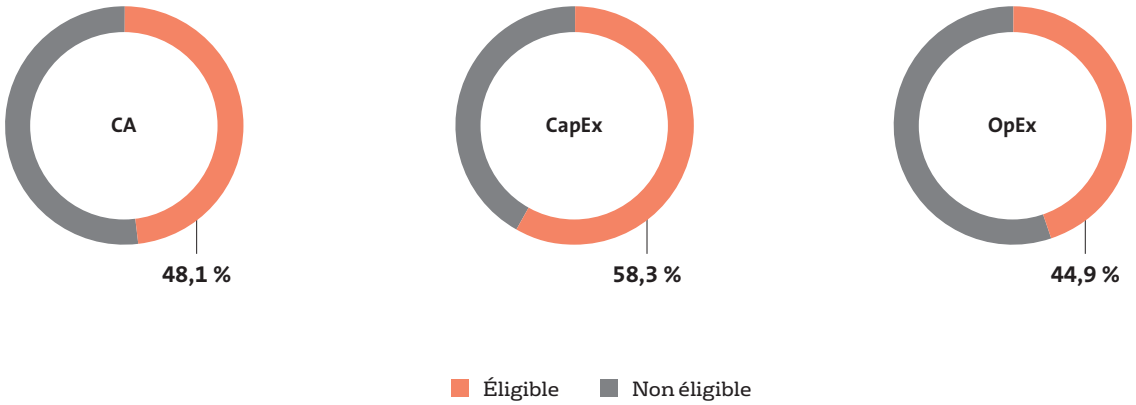
Numérateur	• La taxonomie prévoit que les Capex à prendre en compte sont :
	  (a) les CapEx reliés à des activités éligibles,
	  (b) les CapEx de transformation liés à la transformation d'activités non-éligibles ou éligibles non-alignées, en activités alignées ou la création de nouvelles activités alignées,
	  (c) les CapEx individuels visant à la mise en place, hors activité opérationnelle éligible, de dispositifs alignés avec la taxonomie, comme par exemple le déploiement de dispositifs d'efficacité énergétique sur les bâtiments tertiaires.
	• Les CapEx de type (b) seront analysés dans le cadre de la prochaine clôture fin 2022, qui prendra en compte les critères d'alignement.
	• Pour cette première publication, les CapEx de type (c) pris en compte sont ceux liés aux véhicules et à l'immobilier, sans appliquer de critères techniques d'alignement.
	• Comme pour le chiffre d'affaires, des clés de répartition les plus pertinentes possible ont été utilisées pour répartir les CapEx dont le suivi interne actuel n'est pas aussi fin que le découpage taxonomique en activités élémentaires.

4.5.2.4.4 Indicateur clé de performance pour les OpEx

Dénominateur	• Lors du lancement de la présente clôture, la définition précise des Opex à prendre en compte n'était pas complètement clarifiée et des précisions n'ont été apportées par la Commission qu'en février 2022. De plus, la forte imbrication des processus de maintenance et d'exploitation au regard des activités de Veolia complique l'identification d'une frontière nette entre les OpEx correspondants. • Compte tenu de ces éléments, Veolia a fait le choix de prendre comme montant total des OpEx les coûts des ventes de l'ensemble des entités consolidées. • Un ajustement de la définition sera opéré d'ici la prochaine clôture.
Numérateur	• Le calcul s'est limité au coût des ventes des activités éligibles. • Les OpEx individuels hors activités opérationnelles liées à la mise en place de dispositifs alignés avec la taxonomie n'ont pas été évalués lors de cette première clôture car peu significatifs. • Comme pour le chiffre d'affaires, des clés de répartition les plus pertinentes possible ont été utilisées pour répartir les OpEx dont le suivi interne actuel n'est pas aussi fin que le découpage taxonomique en activités élémentaires.

4.5.3 RÉSULTATS DE LA TAXONOMIE POUR 2021

4.5.3.1 Indicateurs clés de performance pour 2021



4.5.3.2 Décomposition du chiffre d'affaires, des CapEx et des OpEx éligibles

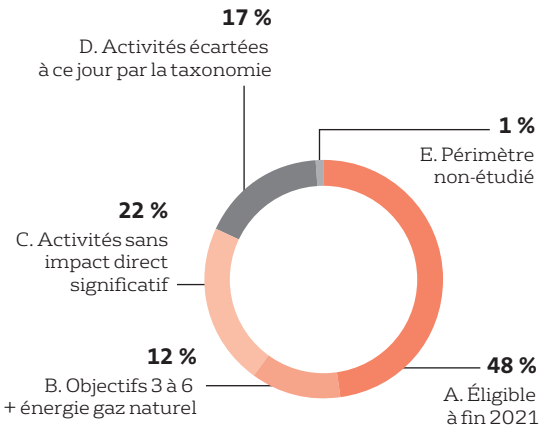
Les activités de Veolia contribuent à 24 activités éligibles à la taxonomie

Le tableau ci-dessous liste ces activités avec leur numérotation et dénomination définies dans l'annexe 1 du règlement délégué de la Commission UE/2021/2139 du 4 juin 2021 :

(en millions d'euros)		CA	CapEx	OpEx
ACTIVITÉS EAU		**6 074**	**313**	**4 836**
5.1	Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution	3 213	152	2 728
5.2	Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	15	1	6
5.3	Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	2 842	156	2 103
5.4	Renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	4	3	0
ACTIVITÉS DÉCHETS		**2 976**	**241**	**2 377**
5.5	Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	1 324	71	925
5.6	Digestion anaérobie de boues d'épuration	2	0	0
5.7	Digestion anaérobie de biodéchets	8	0	6
5.8	Compostage de biodéchets	123	12	90
5.9	Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	1 446	156	1 261
5.10	Captage et utilisation de gaz de décharge	72	2	94
ACTIVITÉS ÉNERGIE		**4 671**	**514**	**3 529**
4.8	Production d'électricité par bioénergie	70	6	63
4.9	Transport et distribution d'électricité	912	17	804
4.15	Réseaux de chaleur/de froid	1 634	323	1 107
4.20	Cogénération de chaleur/froid et d'électricité par bioénergie	184	92	182
4.24	Production de chaleur/froid par bioénergie	3	0	3
7.2	Rénovation de bâtiments existants	364	7	299
7.3	Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique			
7.4	Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	NS	NS	NS
7.5	Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	17	0	13
7.6	Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	35	3	22
8.2	Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	10	1	6
9.3	Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	1 443	64	1 028
CAPEX INDIVIDUELS			411	
6.5	Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers		206	
7.7	Acquisition et propriété de bâtiments		205	
TOTAL ACTIVITÉS ÉLIGIBLES		13 721	1 478	10 742
Total périmètre consolidé Veolia		28 508	2 528	23 906
% ACTIVITÉS ÉLIGIBLES		48,1%	58,3%	44,9%

4.5.3.3 Décomposition du chiffre d'affaires non-éligible

Avec la décomposition du chiffre d'affaires exposée dans la section 4.5.2.2 *supra :*



Périmètre A.	48,1 % d'activités éligibles détaillées au 4.5.3.2 *supra*
Périmètre B. Travaux en cours sur les objectifs 3, 4, 5 et 6 et gaz naturel selon le texte publié en février 2022	Les 12 % supplémentaires se composent environ de : • 7 % pour les activités explicitement étudiées par la Commission, dont une large part pour la collecte et le traitement des déchets dangereux ; • 3,6 % pour les activités complémentaires proposées par Veolia* ; • 1,4 % d'énergie produite à partir de gaz naturel.
Périmètre C. Autres activités sans impact direct significatif	Les 22,4 % de cette catégorie couvrent des activités diverses comme des travaux divers sur les réseaux d'eau de tiers, des opérations d'eau et de déchets intégrées aux processus sur site industriel, des opérations de pur achat/revente de matière ou d'énergie, etc.
Périmètre D. Activités écartées à ce jour par la Commission	• 7 % du fait de la collecte non-sélective de déchets ; • 3 % pour l'incinération de déchets non-dangereux** ; • 3 % pour les services énergétiques sans optimisation de performance ; • 2 % pour le stockage de déchets non-dangereux ; • 2 % pour la génération d'énergie à partir de charbon.
Périmètre E. Activités non-étudiées	Les activités non-étudiées représentent un total de 1,4 %, ce qui démontre l'effort de Veolia de mener une analyse très détaillée dès le premier exercice.

* *Activités complémentaires proposées par Veolia à la Commission*
- services spécialisés d'Eau et de Déchets incorporés par des tiers au sein d'activités éligibles ;
- services dans le domaine nucléaire ;
- valorisation agronomique des boues de station d'épuration ;
- traitement des eaux industrielles avant rejet dans le milieu naturel ;
- stockage de déchets dangereux ;
- conversion de biodéchets en nourriture ;
- capture et réutilisation du CO_2 (CCU) ;
- qualité de l'air intérieur.

** *Toutefois de nombreux acteurs du traitement des déchets en Europe s'accordent à considérer que la valorisation énergétique de déchets résiduels non-recyclables devrait pouvoir être éligible, en cohérence avec le développement de l'économie circulaire. Veolia soutient cette position et propose de contribuer à cette réflexion auprès de la Commission européenne, dans le cadre des objectifs 3 à 6.*

4.6 Éthique et conformité

Veolia considère qu'éthique et conformité sont indissociables ; elles contribuent toutes les deux à la « sécurité éthique ».

Le Groupe est de ce fait attentif à la connaissance, la compréhension, le partage et le respect, par l'ensemble de ses collaborateurs, de ces valeurs et des règles de conduite qui en découlent, spécialement celles liées aux droits humains et sociaux ainsi qu'à l'éthique des affaires résultant des lois et traités internationaux dans l'ensemble des 52 pays [1] où il est présent. Cette démarche s'inscrit tout naturellement dans la raison d'être du Groupe au même titre que la prise en compte de la diversité culturelle et la préservation de l'environnement. La Société s'attache à promouvoir ces thématiques auprès de ses parties prenantes.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ses valeurs, le Groupe déploie des politiques éthique et conformité destinées à le préserver des risques éthiques, juridiques et réputationnels *via* le respect des normes qui lui sont applicables.

4.6.1 ÉTHIQUE

4.6.1.1 Le Guide Éthique

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisations en 2004, 2008, 2011 et 2013, date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique ». Celui-ci, dans sa dernière version de décembre 2018, intègre la présentation du nouveau dispositif d'Alerte Éthique Groupe résultant des préconisations de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, de la loi relative au devoir de vigilance du 27 mars 2017, ainsi que le règlement général sur la protection des données – RGPD. Ce système d'alerte complète celui relatif aux alertes hiérarchiques mises en place au sein des *Business Units.*

Conçu comme un document de référence du comportement pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il comporte en annexe un code de conduite anticorruption.

Le Guide Éthique énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent et qui constituent le socle de la performance économique, sociale et environnementale :

- **la responsabilité :** le Groupe engage sa responsabilité en faveur du développement harmonieux des territoires et de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées par ses activités dans une optique d'intérêt général, ainsi qu'en interne par le développement des compétences de ses salariés et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ;
- **la solidarité :** les activités du Groupe servant des intérêts collectifs et partagés, l'exigence de solidarité s'applique aux relations nouées avec l'ensemble des parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;
- **le respect :** il guide les comportements individuels de chacun, à travers le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui ;
- **l'innovation :** imaginer, créer, être audacieux pour construire les services à l'environnement de demain. Veolia a placé la recherche et l'innovation au centre de sa stratégie afin d'élaborer des solutions durables au service de ses clients, de l'environnement et de la Société ;
- **le sens du client :** rechercher une efficacité et une qualité accrues de nos services, être à l'écoute de nos clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

4.6.1.2 Le comité d'éthique

Le comité d'éthique est composé de cinq membres désignés par le comité exécutif qui peuvent être des salariés, des anciens salariés ou des personnes externes qui offrent les garanties d'indépendance et de compétence requises. Indépendants dans l'accomplissement de leur mission, les membres du comité ne peuvent recevoir d'instructions de la direction générale ni être révoqués de leur mandat dont la durée est de quatre ans renouvelable.

Il est chargé de s'assurer de la bonne mise en application des valeurs déclinées dans le Guide Éthique de Veolia et auxquelles le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'éthique interprète le Guide Éthique en tenant compte de la diversité des sociétés appartenant au Groupe, des spécificités de leurs activités et du cadre juridique réglementaire et social des pays dans lesquels elles sont implantées.

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés du groupe Veolia, tant en France qu'à l'étranger ; il peut ainsi avoir accès aux documents utiles et entendre tout collaborateur du Groupe, ses commissaires aux comptes et tout tiers.

Dans l'exécution de sa mission, il peut s'appuyer sur la direction de l'audit interne et sur les directions du Groupe auxquelles il peut demander d'intervenir sur toute question de sa compétence. Il peut également recourir aux services d'experts extérieurs, se rendre sur tout site ou dans toute société du Groupe.

Depuis 2004, tout collaborateur suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique et considérant qu'informer sa hiérarchie directe serait inapproprié ou qui ne serait pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci, peut saisir directement le comité d'éthique.

(1) Pays dans lesquels Veolia a une implantation permanente avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.

Dans ce cadre, le comité d'éthique est chargé de gérer le nouvel outil d'Alerte Éthique Groupe mis en place depuis le 15 janvier 2019 qui repose sur une plateforme numérique sécurisée permettant à l'auteur d'un signalement de s'exprimer dans plus d'une vingtaine de langues. Le lancement de cet outil a fait l'objet d'une campagne d'information destinée aux collaborateurs, déployée dans chaque zone par les directions de la communication interne. Cette faculté d'alerte est ouverte aux tiers depuis début 2020.

Tout auteur de signalement peut également, comme par le passé, saisir le comité d'éthique par tous moyens de toute question de sa compétence en particulier pour des faits qu'il considérerait constitutifs d'actes de corruption ou de trafic d'influence.

Si le comité d'éthique ne recommande pas l'utilisation de l'anonymat, les collaborateurs comme les tiers ont néanmoins la possibilité de rester anonymes s'ils le souhaitent en utilisant la plateforme numérique sécurisée.

Le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les auteurs de signalement, dont il assure la protection pendant la durée des investigations, que sur les personnes mises en cause. Le comité transmet à la direction de la conformité les signalements qui lui paraissent relever de la compétence de cette dernière et notamment celles relevant de la loi Sapin II et du devoir de vigilance. Lors du traitement des signalements, il peut se faire également assister par ses délégués pays pour les besoins de l'enquête.

Le comité d'éthique rend compte annuellement de son action au conseil d'administration de Veolia Environnement.

4.6.2 CONFORMITÉ

4.6.2.1 Stratégie et organisation

La direction juridique du Groupe, historiquement en charge du sujet de la conformité au sein du Groupe, a transféré fin 2017 une grande partie de ses attributions en la matière à la fonction conformité. Début 2018, Veolia a créé une direction de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, dont le champ de compétence couvre l'identification et la prévention des risques de conformité ainsi que le respect des procédures dans les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- blanchiment d'argent et financement du terrorisme ;
- devoir de vigilance des entreprises ;
- atteintes aux droits humains et libertés fondamentales ;
- atteintes à l'environnement ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (*lobbying*) ;
- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) ;
- fraude.

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers afin de le protéger contre les risques de non-conformité. Elle utilise à cette fin tous les outils disponibles : normes, procédures, programmes de conformité, actions de formation et de sensibilisation, etc.

La direction de la conformité supervise notamment l'établissement, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes : chartes, guides, codes, politiques, procédures nécessaires liés à ses programmes de conformité. Elle intervient en soutien des *Business Units (BU)* en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité au niveau des zones et des pays (*cf.* 4.6.3.3.1 *infra*).

La direction de la conformité a également pour mission, en lien avec les autres structures de l'entreprise, de détecter les situations de non-conformité, de les traiter de manière appropriée et de proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits.

Son périmètre d'intervention englobe l'ensemble du Groupe ainsi que les relations avec les clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants.

Les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et le conseil d'administration de Veolia Environnement sont pleinement impliqués dans la définition et l'application de la politique conformité du Groupe. Le directeur de la conformité, membre du comité de direction, intervient régulièrement au comité de direction ainsi qu'au comité exécutif, et, *a minima* annuellement, au comité des comptes et de l'audit. Il est au besoin auditionné par le conseil d'administration.

Les politiques relevant de la direction de la conformité doivent être déployées par chacune des directions fonctionnelles dans leurs activités respectives et par toutes les *Business Units* et zones avec, le cas échéant, des adaptations rendues nécessaires au niveau local. Les directeurs conformité de zone (CCOz) sont en charge du déploiement de la politique du Groupe au niveau des zones.

4.6.2.2 Pilotage

La direction de la conformité Groupe interagit en particulier avec les directions fonctionnelles Groupe suivantes : la direction des risques et assurances, la direction de la sûreté, la direction juridique, la direction financière, la direction de l'audit interne et du contrôle interne.

La démarche de conformité s'articule au travers du pilotage ou de la participation aux comités suivants :

Comité d'éthique et de conformité Veolia	Créé en 2018, il rassemble les principales directions fonctionnelles impliquées dans la politique d'éthique et de conformité du Groupe et favorise la nécessaire coordination en la matière sous l'égide du président du comité d'éthique (*cf.* section 4.6.3.3.1 *infra*).
Comité des parrainages et des mécénats	Présidé par le secrétaire général du Groupe, il examine et valide les projets de parrainages et mécénats engagés par Veolia Environnement ou les projets cofinancés par plusieurs entités du Groupe en France.
Comité des droits de l'Homme et vigilance	Créé en 2016 par décision du comité exécutif, et placé sous la présidence du secrétaire général du Groupe, ce comité pilote la politique droits de l'Homme et vigilance de Veolia.
Comité de l'information privilégiée	Créé à l'issue du comité de communication de 2016, il statue notamment sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint en charge des finances.
Comité de prévention des fraudes	Créé en 2020 et présidé par le directeur de la conformité, il réunit les directions parties prenantes à la détection, aux investigations, à la mise en place de plans d'action et à la prévention des fraudes. Il se tient deux fois par an et des comités *ad hoc* sont organisés le cas échéant.

4.6.3 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION, PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES ET FRAUDE

4.6.3.1 Risques et opportunités

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques) au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée. Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient exposer ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les programmes de prévention de la corruption, des pratiques anticoncurrentielles et de la fraude favorisent la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, œuvrant ainsi à préserver sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes à son égard. Ils permettent, outre la réduction du risque dans ces domaines, de renforcer l'attractivité du Groupe ainsi que sa différenciation commerciale.

4.6.3.2 Politique et engagements

Les valeurs de Veolia, rappelées dans le Guide Éthique, et notamment le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui doivent guider les comportements individuels de tous ses collaborateurs et dirigeants.

La direction générale de la Société est très engagée dans la prévention et la détection de la corruption ainsi que dans la prévention des pratiques anticoncurrentielles comme le traduit la mise en place, depuis 2002, de nombreuses normes internes en ce domaine (notamment le Guide Éthique, le Guide de conformité au droit de la concurrence, le Guide de prévention du risque pénal, le code de conduite anticorruption, le système d'alerte interne, les procédures « clé », etc.) visant notamment à prévenir les risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces procédures couvrent un certain nombre d'activités « à risque » du Groupe telles que les intermédiations commerciales, les parrainages et mécénats, les activités dans les pays sensibles, etc.

Cet engagement du Groupe se traduit par ailleurs par de fréquentes prises de position du président-directeur général de la Société soulignant l'importance de la politique de conformité (séminaire des dirigeants, discours de vœux, etc.).

Le Groupe a mis en place des mesures qui visent à répondre aux plus hauts standards internationaux et aux principes et recommandations des organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale, les Nations unies ou Transparency International. Ces mesures et procédures concernent Veolia Environnement et l'ensemble de ses filiales.

Par ailleurs, depuis 2004, Veolia conduit des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs en ce domaine (*cf.* section 4.6.3.3.4 *infra*).

En matière d'achats responsables, Veolia a renforcé son programme de conformité : une clause spécifique de lutte contre la corruption est intégrée dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés avec les fournisseurs et sous-traitants. Les fournisseurs sont par ailleurs tenus de prendre en compte les recommandations émises lors d'évaluations, de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer, le cas échéant, leurs propres fournisseurs et sous-traitants (*cf.* section 4.3.2.3.4 *supra*).

Cette politique s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « loi Sapin II »).

Dans le cadre du déploiement de ses activités, la direction de la conformité s'est vue confier courant 2019 la responsabilité de la lutte contre la fraude. Cette attribution est copilotée avec la direction financière.

La prévention et la lutte contre la fraude concernent notamment : les tentatives de fraudes aux faux ordres de virement, les investigations relatives aux alertes de fraudes remontées au comité éthique, l'organisation du reporting des fraudes identifiées, le suivi des plans d'action et la communication d'une synthèse annuelle à l'attention du comité des comptes et de l'audit.

4.6.3.3 Actions et résultats

4.6.3.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité

Gouvernance et définition des programmes de conformité

Une direction de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, a été mise en place en janvier 2018. Elle assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruption, pratiques anticoncurrentielles, fraude et représentation d'intérêts (*cf.* section 4.6.2 *supra*).

Gouvernance, pilotage et coordination des zones et Business Units

La démarche du renforcement de la politique conformité a été accompagnée en 2018 par la mise en place d'une nouvelle lettre de mission à destination des directeurs de zone, rappelant leurs responsabilités en matière de conformité. Chaque zone s'est ainsi dotée d'un directeur conformité de zone (CCOz), rattaché hiérarchiquement au directeur de zone et fonctionnellement au directeur de la conformité du Groupe. Chaque directeur de conformité de zone déploie la politique conformité Groupe et met en œuvre ses missions conformément aux besoins de la zone ou des filiales de son périmètre. Le réseau conformité du Groupe qui couvre la totalité des *BU* a été consolidé en 2020.

Comité d'éthique et de conformité 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 d'éthique et de conformité Veolia. Placé sous l'égide du président du comité d'éthique, il réunit au plus haut niveau, les directions fonctionnelles principalement intéressées par les problématiques éthique/conformité, tout spécialement la direction de la conformité, la direction financière, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, la direction de la communication. Cette instance favorise les échanges ainsi que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

4.6.3.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité

Cartographie des risques de corruption

Depuis 2017, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats issue de sa cartographie spécifique des risques de corruption réalisée au niveau Groupe, zones et *Business Units* selon une méthodologie commune chez Veolia, qui combine des données internes et externes. La cartographie des risques de corruption part d'une analyse au niveau Groupe (approche *top down*) complétée par des analyses de risques au niveau des zones et des *Business Units* (approche *bottom up*).

Cartographie des risques de corruption Groupe : principales étapes de réalisation et de mise à jour

2017	Diagnostic de l'existant	• Inventaire des systèmes et bonnes pratiques en place sous la forme d'un questionnaire en ligne envoyé aux principales parties prenantes internes (directeurs juridiques, secrétaires généraux, *risks managers*…).
2018	Réalisation de la cartographie des risques de corruption au niveau Groupe	• Identification et évaluation des principaux thèmes de risques, en fonction des segments d'activités, des marchés et des processus internes ; • réalisation d'un état des lieux des dispositifs existants et de leurs niveaux de déploiement ; • renforcement du niveau de maîtrise par des plans d'action spécifiques et déployés pour le Groupe.
2018 et 2019	Analyses des risques de corruption au niveau des *Business Units* et des zones	• Développement des scénarios de risques de corruption sur la base des thèmes de risques identifiés au niveau du Groupe. Ces analyses de risque se déroulent sous la forme d'entretiens et d'ateliers réalisés avec les équipes locales représentatives (dirigeants et managers) de la zone ou de la *Business Unit* ; • identification des actions prioritaires à mettre en place et à suivre dans les plans d'action.
2020	Mise à jour de la cartographie des risques de corruption Groupe par la consolidation des analyses issues des *Business Units* et des zones	• Consolidation des thèmes de risques de corruption à partir des scénarios de risques issus des ateliers de *Business Units* et de zones ; • détermination du profil de risques de chaque zone géographique et évaluation du niveau de maturité de leur environnement de contrôle.
	Travaux de cartographie des risques de corruption des tiers	• Actualisation de la cartographie des risques de corruption des fournisseurs sur la base des catégories achats du Groupe ; • structuration d'une approche méthodologique afin de réaliser une cartographie des risques de corruption clients.
2021	Poursuite du déploiement et actualisation des cartographies des risques de corruption	• Sur des entités nouvellement acquises, d'une part ; • et d'autre part, actualisation des cartographies des *Business Units.*
	Analyse de la catégorisation des clients	• Revue de la typologie des clients à risques aboutissant au déploiement d'une matrice permettant d'identifier les clients devant être évalués par le dispositif d'évaluation.

Cette méthodologie est cohérente et intégrée avec le processus de réalisation de la cartographie des risques globale du Groupe. Elle est également en ligne avec les meilleures pratiques professionnelles et recommandations émises par les associations professionnelles

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Compte tenu de l'analyse des risques concernant ses tiers, Veolia a choisi de privilégier, dans un premier temps, l'évaluation de ses fournisseurs de premier rang, des fournisseurs stratégiques et de certains tiers particulièrement sensibles comme les intermédiaires commerciaux ou les partenaires dans des projets de développement.

S'agissant des achats, les acheteurs (à tous les niveaux du Groupe) sont responsables de l'identification des fournisseurs stratégiques à évaluer. L'analyse préalable réalisée au travers de la cartographie des risques permet d'identifier les fournisseurs à évaluer lors du processus d'appel d'offres et/ou au travers de campagnes annuelles.

Le système d'évaluation permet à Veolia de mesurer aussi la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire réalisé par un prestataire externe, portant sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme…), éthique (corruption…) et relations fournisseurs. Au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné près de 75 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

La procédure relative aux appels d'offres fournisseurs a été revue en 2020. Pour les fournisseurs à risques, un questionnaire « conformité/RSE » y a été introduit et devient obligatoire. En cas de niveau de risque élevé, la direction de la conformité doit intervenir et se prononcer sur la continuation du processus d'appel d'offres.

Les intermédiaires commerciaux font l'objet d'un processus spécifique, gouverné par une procédure interne, dont la direction de la conformité est en charge avec l'appui de la direction de la sûreté et en application de laquelle les contrats concernant ces intermédiaires font l'objet d'une revue systématique. En 2018, un bureau des études a été créé à la direction de la sûreté. Il est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers conçu pour faire face aux risques juridiques, commerciaux, financiers et réputationnels.

En ce qui concerne les clients, le dispositif d'évaluation est déployé auprès des *Business Units* au moyen de la procédure Clients-Ventes Groupe, actualisée début 2020, dont la mise en œuvre est déléguée aux *BU*. L'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe envisage de s'engager dans le cadre de projets de développement est effectuée au moyen de la procédure interne relative aux « projets majeurs » (*cf.* section 4.6.3.3.5 *infra*).

Consécutivement à l'acquisition d'une solution logicielle visant à renforcer la capacité d'évaluation des tiers (clients, fournisseurs entre autres) du Groupe en grande masse, Veolia a entamé le déploiement de cet outil en 2021. Une phase pilote impliquant un nombre restreint de *BU* a été lancée au cours de l'année.

4.6.3.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Un dispositif d'alerte au sein de Veolia existe depuis l'année 2004. Ce dispositif général d'alerte est inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à une des règles de conduite énoncées dans ce document peut être porté à la connaissance du comité d'éthique *via* un numéro d'appel dédié, l'adresse électronique du comité ou par tout autre moyen.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe (États-Unis, Canada, Royaume-Uni et Allemagne notamment) ont par le passé mis en place un dispositif spécifique aux alertes professionnelles de nature financière opéré par un fournisseur externe.

Le respect des exigences de la loi Sapin II a conduit le Groupe en 2018 à adopter un nouveau système d'alerte interne qui s'est substitué début 2019 aux dispositifs spécifiques en améliorant les garanties dont bénéficient tant les lanceurs d'alertes que les personnes visées par les alertes.

Ce dispositif d'alerte est destiné à permettre le recueil de signalements relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables et aux politiques et règles du Groupe, notamment au Guide Éthique et au code de conduite anticorruption. Il importe de souligner que ce système complète les alertes hiérarchiques existantes au sein des *Business Units,* qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Le nouveau système est géré, comme le précédent, par le comité d'éthique. Cet outil centralisé et sécurisé permet aux lanceurs d'alertes de demeurer anonymes, s'ils le souhaitent. Initialement ouvert aux collaborateurs du Groupe, son accès a été étendu aux tiers début 2020. Par ailleurs, tous les acteurs internes et externes conservent la possibilité de saisir le comité d'éthique directement, tout en bénéficiant là encore d'une confidentialité maximale.

Les alertes reçues *via* ces différents dispositifs qui apparaîtraient relever du champ de compétence de la direction de la conformité lui sont immédiatement transmises par le comité d'éthique pour traitement.

2021 a donné lieu à plusieurs communications internes du Groupe portant sur le traitement des alertes, les alertes hiérarchiques ainsi que la promotion du dispositif d'alerte auprès des nouveaux arrivants au sein de Veolia.

Reporting fraude

L'animation et de la coordination du dispositif de prévention des risques de fraude repose sur plusieurs composantes. Le dispositif d'« Alerte et reporting fraude » vise à faciliter la remontée et la compréhension des schémas de fraude utilisés, permettant ensuite la mise en œuvre des actions nécessaires pour s'en prémunir. Les fraudes identifiées au sein du Groupe doivent faire l'objet d'une information. Celles-ci sont répertoriées dans trois grandes catégories : le « détournement d'actifs », la « communication d'informations frauduleuses » et la « corruption et les comportements non éthiques ». Depuis 2020, un comité de prévention des fraudes a été institué au sein du Groupe. Il réunit l'ensemble des directions parties prenantes avec comme objectif un renforcement continu du dispositif de prévention des fraudes. En 2021 une nouvelle formation en ligne sur la prévention des fraudes aux faux ordres de virement a été lancée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe concernés.

4.6.3.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Historique des formations anticorruption et prévention de la fraude et des formations de conformité au droit de la concurrence

Veolia organise des formations dans les domaines de l'éthique et de la conformité depuis 2004. Ces programmes, régulièrement renouvelés et renforcés, portent sur la prévention des pratiques anticoncurrentielles, du risque pénal ainsi que de la fraude. Leur déploiement s'opère tant par le biais d'outils en *e-learning* que par des activités en présentiel.

Dans le cadre du renforcement de sa démarche conformité entamé depuis 2018, le Groupe a décidé d'accroître ses efforts en matière de formation en faisant en sorte que les salariés soient, selon des modalités adaptées, formés aux principaux risques de conformité les concernant.

Des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anticoncurrentielles, dont le contenu a été défini par la direction de la conformité, ont été organisées en 2018. Ces formations sont obligatoires. Déployées par le réseau des campus de Veolia, sous la forme de *e-learning*, elles s'adressent en priorité aux principaux cadres du Groupe, puis à un périmètre élargi du TOP « #5000 » incluant les personnes qu'il paraît pertinent de former compte tenu de leurs responsabilités et de leur exposition à ce type de thématique. Le déploiement de ces formations a été engagé en novembre 2018 et finalisé courant 2019. Cette formation a été reconduite en 2020 en vue de couvrir un échelon d'encadrement supplémentaire. Plus de 32 000 collaborateurs du Groupe ont ainsi été formés au titre de 2019 et 2020 en cumulé. En 2021, un nouveau *e-learning* contenant des modules relatifs à la corruption, aux pratiques anticoncurrentielles ainsi qu'au devoir de vigilance a été déployé. 25 000 salariés de Veolia ont été concernés par cette formation.

Dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont la charge de définir au niveau des *BU*, en lien étroit avec les directions de ressources humaines et sur la base d'une approche par les risques, un plan de formation conformité spécifique à chacune de leurs zones. Ces plans de formations visent à former toutes les personnes concernées, notamment les managers et personnes occupant des fonctions sensibles.

Élaboration et déploiement du code de conduite anticorruption

Un code de conduite anticorruption a été adopté par le comité exécutif en 2018. Il précise et améliore les autres textes en vigueur au sein de l'entreprise concernant cette thématique, notamment le Guide Éthique et la procédure interne « Prévention du risque pénal et de la corruption ».

Le code de conduite décrit les principes et actes destinés à respecter l'engagement du Groupe à prohiber, sans réserve, toute forme de corruption et comportements assimilés ou équivalents et à se conformer aux réglementations et meilleures pratiques en ce domaine.

Il s'applique au sein de toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement par Veolia, en France et dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées ou y exercent des activités, quelles qu'en soient les formes juridiques.

Toutes les zones et *Business Units* doivent déployer le code sur leurs périmètres respectifs. En France et dans certains pays, sa mise en œuvre passe par l'intégration du code dans les règlements intérieurs des entités juridiques en question. Au sein de Veolia Environnement, le règlement intérieur ainsi modifié est entré en vigueur le 15 juillet 2018. Pour la France, le code de conduite a été présenté en comité d'entreprise. Hors de l'Hexagone, les modalités de communication et de mise en œuvre du code dépendent des exigences légales locales.

Au cours de l'année 2020, le code de conduite anticorruption a fait l'objet d'une présentation en saynètes illustrant les scénarios de corruption présentés dans le document, ceci afin de faciliter une meilleure appropriation de cet enjeu par les collaborateurs du Groupe. Chaque situation est complétée d'éclairages, de renvois au texte du code de conduite anticorruption et de conseils pratiques. Ce guide illustré constitue un outil de sensibilisation et de formation facilement partageable qui vient en complément d'autres actions déployées par le Groupe telles que des modules de *e-learning* ou des ressources mises à disposition des salariés *via* notamment le site intranet de la direction de la conformité.

Poursuite des actions de communication « Éthique et conformité »

Le 9 décembre 2020, à l'occasion de la Journée mondiale de lutte contre la corruption, Veolia a lancé une campagne de communication intitulée « Éthique & Conformité » qui s'est poursuivie sur une partie de l'année 2021 dont l'objectif était de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces enjeux, et ce sur une période de plusieurs mois. Elle a été déclinée *via* de multiples supports (vidéos, messages des instances dirigeantes, affichage, présentations lors de réunions d'équipe…) de manière à toucher et impliquer une audience maximale. Cette campagne matérialise les engagements « non négociables » en matière d'éthique et de conformité pris par le Groupe dans le cadre de sa raison d'être et plus largement.

4.6.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Procédure de sélection des projets de développement

La procédure interne relative aux « projets majeurs » prévoyant notamment le passage en comité d'engagement au niveau du pays/*Business Units*, de la zone ou du Groupe, a été mise à jour en 2020 afin notamment de renforcer le rôle de la fonction conformité dans ce processus, qui concerne tous les niveaux de l'organisation, *BUs*, zones et Groupe. Une nouvelle actualisation est intervenue incluant dans cette procédure une annexe dédiée aux modalités de réalisation des évaluations "conformité" des grands projets ainsi que des principaux tiers associés.

Afin d'évaluer les risques associés à une géographie particulière, la direction des risques s'associe au dispositif d'évaluation des projets à travers son programme risques pays et opportunités en particulier (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1 *supra*). Celui-ci permet d'obtenir un diagnostic sur les risques et les opportunités des projets par thématiques, y compris celles liées à la conformité (corruption, droits de l'Homme, etc.).

Par ailleurs, les projets d'engagement concernant un pays soumis à des sanctions internationales font l'objet d'un examen systématique de la part de la direction de la conformité afin de s'assurer, non seulement de la compatibilité du projet avec le régime de sanctions concernant ce pays, mais plus largement de la conformité globale du projet dans le contexte du pays considéré (*cf.* section 4.6.5.5 *infra*).

Actualisation de certaines procédures comptables

Certaines procédures comptables, notamment celles relatives au processus clients-ventes et aux notes de frais ont été actualisées par la direction du contrôle interne du Groupe en 2020. La nouvelle procédure relative au remboursement des notes de frais fait dorénavant directement référence aux principales politiques et procédures de la direction de la conformité. Pour leur part, les catégories de dépenses autorisées ont été mises en cohérence avec les exigences de la procédure relative aux cadeaux et invitations festives.

En 2021, les directions financières et de la conformité du Groupe ont renforcé le contrôle des transactions sensibles en rappelant conjointement l'obligation de respecter les imputations comptables, notamment en matière d'intermédiaires commerciaux et de parrainage-mécénat.

Contrôle de la mise en œuvre du dispositif « Parrainages et mécénat »

Afin de mieux maîtriser les opérations de parrainage et mécénat, la procédure Groupe correspondante a été actualisée en 2019. Les opérations sont soumises à un contrôle spécifique renforcé afin d'assurer leur transparence, leur conformité à la légalité et aux procédures internes. Ceci permet ainsi de les sécuriser dans l'intérêt du Groupe, de ses employés et des bénéficiaires des opérations eux-mêmes. Un processus d'instruction et d'autorisation doit être strictement respecté avant tout engagement ferme auprès d'un partenaire/bénéficiaire.

En lien avec cette actualisation, un premier reporting annuel a été établi en 2020 destiné à recenser l'ensemble des opérations par *BU* et zone du Groupe. Ce reporting a fait l'objet d'une instruction complémentaire en 2021 afin de mieux identifier et prévenir les éventuels risques pour le Groupe liés à ces opérations.

Initiatives de certification ISO 37001

En 2020, certaines zones, notamment la zone Amérique latine – Péninsule ibérique et Europe centrale et orientale, ont entamé un processus de certification ISO 37001. Cette dernière constitue la norme internationale de référence relative aux systèmes de management anticorruption. Toutes les *BU* de l'Amérique latine – Péninsule ibérique sont à présent certifiées. La zone Europe centrale et orientale a poursuivi, pour sa part, le déploiement de la certification en 2021. Ces initiatives témoignent des efforts du Groupe et de son engagement en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Renforcement du dispositif de contrôle sur les intermédiaires commerciaux

En 2020, la procédure visant au contrôle des emplois d'intermédiaires commerciaux a été actualisée par la clarification du champ d'application du texte, le relèvement du niveau de responsabilité hiérarchique requis pour la signature des contrats d'intermédiation commerciale, l'encadrement plus strict des conditions de rémunération et le renforcement du reporting des contrats d'intermédiation commerciale. En 2021, ce dispositif a été complété par la création d'une catégorie d'achat ainsi qu'une rubrique comptable dédiée aux intermédiaires commerciaux.

Mise en place de la procédure « Gestion des conflits d'intérêts »

La procédure visant à identifier, prévenir et gérer les conflits d'intérêts au sein du Groupe a fait l'objet d'une refonte complète en 2020. Elle concerne l'ensemble des personnels du Groupe Veolia avec une obligation particulière d'exigence et d'exemplarité de la part de l'encadrement. Ce nouveau dispositif constitue un standard minimum pour les différentes *BU* du Groupe, mais peut être renforcé par des mesures adaptées au niveau de chaque pays, en fonction des obligations légales existantes et/ou des bonnes pratiques en vigueur.

4.6.4 DROITS DE L'HOMME

4.6.4.1 Risques et opportunités

De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au non-respect, par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe (*cf.* section 2.2.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques). Veolia met donc en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale et à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit dans la démarche de la raison d'être du Groupe.

4.6.4.2 Politique et engagements

Depuis son adhésion en 2003 au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), Veolia soutient et promeut les principes dans sa sphère d'influence et en particulier dans les domaines de la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme, de la reconnaissance du droit de négociation collective et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'Homme définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité des droits de l'Homme et de vigilance qui est en charge de piloter le dispositif droits de l'Homme au sein de Veolia (*cf.* section 4.6.2.2 *supra*).

Ainsi, le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.6.1.1 *supra*).

La politique droits de l'Homme de Veolia se déploie autour de huit enjeux prioritaires :

- trois enjeux liés aux droits des populations concernées par ses activités :
  - le droit à un environnement sain et à la protection des ressources,
  - le droit à l'eau et à l'assainissement,
  - les droits et le respect des modes de vie des communautés locales ;
- cinq enjeux liés aux droits fondamentaux au travail :
  - l'élimination du travail forcé,
  - l'abolition du travail des enfants,
  - l'élimination des discriminations,
  - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective,
  - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

La direction des ressources humaines et la direction de la conformité sont engagées avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

Le droit à un environnement sain et à la protection des ressources

Ces préoccupations ont un écho particulier pour Veolia car elles sont au cœur de ses métiers. La section 4.2 *supra* présente des éléments détaillés concernant ces deux thématiques.

Le droit à l'eau et à l'assainissement

Ces deux sujets représentent des enjeux essentiels pour Veolia du fait de son histoire et de ses missions. Ils sont détaillés dans les sections 4.1.1, 4.1.2 et 4.3.3 *supra*.

Les droits et modes de vie des communautés locales

Veolia est attaché à la reconnaissance des droits et modes de vie des communautés au sein desquelles ses activités se déploient. Le Groupe met ainsi en œuvre des initiatives nombreuses et variées afin d'entretenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires (*cf.* 4.3.2.3.2 *supra*).

L'élimination du travail forcé ou obligatoire

Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail forcé dans l'ensemble de ses exploitations. Cette interdiction s'applique également à toute forme d'esclavage moderne et de traite des êtres humains.

L'abolition du travail des enfants

Veolia proscrit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler dans le respect des dispositifs réglementaires applicables. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants.

La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.3 *supra*.

La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.2 *supra*.

Le droit à un environnement de travail sain et sécurisé

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.3 *supra*.

Veolia se place ainsi clairement dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, le Groupe sollicite l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet : organisations internationales, associations spécialisées et entreprises.

4.6.4.3 Actions et résultats

4.6.4.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme

Gouvernance du programme

Le comité des droits de l'Homme et vigilance constitue l'organe de pilotage de l'enjeu des droits humains et libertés fondamentales pour Veolia. Cet organe, présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la conformité, est responsable du bon déploiement de la politique droits de l'Homme de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action. En 2021, le comité s'est réuni à trois reprises de manière à garantir l'effectivité de cette politique.

L'apport du réseau international

La direction de la conformité exerce son rôle relatif aux droits de l'Homme en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité couvrant l'ensemble du Groupe (*cf.* section 4.6.3.3.1 *supra*). La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits de l'Homme et vigilance rattaché à la direction de la conformité. Dans le cadre de ce dispositif, les responsables conformité ont participé régulièrement au comité des droits de l'Homme et de vigilance de Veolia au cours de 2021.

4.6.4.3.2 Identifier et évaluer les risques

Veolia identifie les risques liés aux droits de l'Homme et au devoir de vigilance par le biais de différents outils et méthodes.

Cartographie des risques droits de l'Homme

Dans la continuité des analyses conduites en 2014 et 2016, et comme acté en 2019 par le comité des droits de l'Homme et de vigilance, une actualisation de la cartographie des risques droits de l'Homme a été réalisée en 2020 par le biais d'une enquête. Elle s'appuie sur une méthodologie développée par la direction des risques, combinant les résultats d'études effectuées au niveau Groupe avec des contributions issues des entités opérationnelles. À la différence des précédents exercices, l'enquête 2020 a couvert l'ensemble du périmètre du Groupe. Elle a également été repensée de manière à s'articuler autour des thématiques suivantes : droits humains au sein des *Business Units* ; parties prenantes externes ; dispositifs de gestion Groupe de l'enjeu des droits de l'Homme.

Les conclusions de ces travaux ont servi de base au pilotage du dispositif droits de l'Homme de Veolia en 2021.

Cartographie des risques achats

La cartographie par catégorie d'achats qui intègre une composante droits de l'Homme depuis 2018 a été actualisée en 2020. La méthodologie d'analyse a été adaptée et prend dorénavant en compte la typologie des fournisseurs, l'objectif étant de mieux identifier les fournisseurs à risque en termes de critères RSE et conformité. Un niveau de risque non satisfaisant pour une catégorie d'achat donnée déclenche une évaluation spécifique. Des actions correctives sont, le cas échéant, lancées.

Évaluation des tiers

Veolia s'appuie sur un dispositif d'évaluation des tiers qui comprend différentes composantes.

Le Groupe fait notamment appel à un prestataire externe afin d'évaluer depuis 2012 la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risques, entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et environnementaux (*cf.* section 4.3.2.3.4 *supra*). On dénombre ainsi parmi les 21 critères couverts des sujets tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé.

En 2020, un projet a contribué à renforcer la capacité d'évaluation des tiers du Groupe, en lien avec sa cartographie des risques. La filière achats a ainsi mis en œuvre un questionnaire « Conformité & RSE » dont l'objectif est de renforcer l'ampleur de l'évaluation des fournisseurs considérés comme étant les plus à risque dans le cadre des appels d'offres menés par le Groupe.

Comme exposé à la section 4.6.3.3.2 *supra*, l'acquisition d'un outil complémentaire dédié à l'évaluation des tiers a également été réalisée en 2020. Une de ses fonctionnalités est de permettre la mise en exergue d'infractions aux droits de l'Homme et aux autres thématiques relevant du devoir de vigilance. 2021 a été consacrée à une phase pilote de manière à préparer le déploiement de cette solution à l'échelle du Groupe.

4.6.4.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte Groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et libertés fondamentales, enjeux au sujet desquels Veolia exerce une vigilance soutenue. Ce dispositif a été complété début 2019 par un nouveau système d'alerte géré *via* une plateforme sécurisée externe. Depuis 2020, les tiers peuvent également accéder à cette dernière.

Le fonctionnement du dispositif d'alerte est précisé à la section 4.6.3.3.3 *supra*.

4.6.4.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version réaffirme l'attachement de Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte mondial des Nations unies, le droit international relatif aux droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Une copie de ce document est remise à chaque nouveau salarié du Groupe.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia, « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs », a été actualisée en 2019. Elle a pour ambition d'engager et de responsabiliser les fournisseurs de Veolia notamment en matière de droit social et de protection de l'environnement.

Par ailleurs, dans le contexte des évaluations, il est demandé aux fournisseurs de prendre en compte les recommandations issues de celles-ci et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

La politique conformité achats est exposée dans la section 4.3.2.3.4 *supra*.

Sensibilisation conformité achats

Les achats constituent une thématique essentielle dans le cadre des engagements pris par Veolia en matière de développement durable. Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a entamé une démarche progressive ciblant en priorité les équipes achats. Ainsi, ces dernières ont eu à effectuer une formation en matière de conformité achats en 2019. Les membres du réseau conformité y ont été également associés (*cf.* section 4.3.2.3.4 *supra*).

En 2020, la mise à jour du processus achats responsables et l'introduction du questionnaire « Conformité & RSE » s'est traduite par la réalisation de 14 sessions de sensibilisation au sein de la filière achats.

En 2021, le module de formation conformité achats a fait l'objet d'une actualisation.

4.6.4.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

En 2020, le Comité des droits de l'Homme et de vigilance (CDHV) s'est attaché à examiner l'avancement des plans d'action opérationnels et fonctionnels engagés.

L'activité du CDHV bénéficie de la participation du Groupe à l'association Entreprises pour les droits de l'Homme qui constitue un forum d'échanges entre pairs visant à consolider et diffuser les bonnes pratiques en matière de droits humains. Le CDHV met ainsi à profit le retour d'expérience des membres de cette organisation, notamment en ce qui concerne le pilotage du plan de vigilance du Groupe (*cf.* section 4.7 *infra*).

Clause de développement durable

Obligatoire depuis 2018, la clause de développement durable est intégrée dans les nouveaux contrats, les contrats renouvelés, ou ceux qui font l'objet d'un avenant avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle vise à prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption, etc.). Le déploiement de cette clause est passé de 76 à 88 % entre 2020 et 2021 (*cf.* section 4.3.2.3.4 *supra*).

4.6.5 AUTRES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

4.6.5.1 Protection des données personnelles

Le Groupe s'est organisé pour s'assurer de l'application des dispositions nationales et du règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD) tout en conservant une priorité à l'égard des entités entrant dans le champ d'application du RGPD. Cette démarche répond également à la nécessité de renforcer les mesures de protection des données et maîtriser le risque lié aux systèmes d'information et la perte de données. Elle s'articule également autour de la déclinaison des principes de la politique de protection des données personnelles du Groupe. Ainsi, des lignes directrices dédiées sont édictées afin de renforcer la protection des données des collaborateurs, des candidats, des clients et de leurs salariés ainsi que les personnes physiques représentant les parties prenantes du Groupe. L'ensemble des standards du Groupe fait ensuite l'objet d'une déclinaison par les *Business Units* afin de s'adapter aux spécificités des législations locales.

Le Groupe a en outre renforcé son organisation en réseau, qui assure le déploiement des standards communs de protection des données tels que définis par la direction de la conformité.

L'organisation en réseau reste d'actualité avec,

- un *data protection officer* (DPO) désigné pour Veolia Environnement et ses fonctions support qui exerce sous la responsabilité du directeur de la conformité avec les directions systèmes d'information (IS & T), juridique et de la sûreté du Groupe (*Team DPO*) ;
- un réseau *data protection* correspondants (DPC), de *data protection officers* (DPOs) et de *data protection managers* couvrant toutes les *BUs* du Groupe.

Par ailleurs, Veolia Environnement a poursuivi le déploiement de son processus de *Design and Legal Authority*, commun aux directions IS & T, sûreté, conformité et juridique, destiné à garantir une bonne cohérence et le meilleur niveau possible de protection des données personnelles. Ce processus a permis en 2021 l'évaluation de plusieurs centaines d'outils informatiques pour assurer une évaluation de chaque outil informatique (évaluation de l'architecture technique, des normes de sécurité, de l'expérience utilisateur et, des documents juridiques en particulier pour ce qui concerne la protection des données personnelles ainsi que des limites de responsabilité et des politiques de licence).

Le Groupe s'est également investi dans l'intégration des nouvelles mesures édictées par la Commission européenne en juin 2021 relatives, d'une part, aux clauses contractuelles types entre les responsables du traitement et les sous-traitants et, d'autre part, aux clauses contractuelles types pour le transfert de données à caractère personnel vers des pays tiers. Ces décisions ont imposé la reprise de tous les travaux engagés en 2018 par la direction juridique pour s'assurer de la conformité au RGPD des contrats avec ses fournisseurs et nécessitera encore un engagement important au cours de l'année 2022.

Le déploiement de ce processus d'évaluation continue d'être décliné dans le Groupe pour une bonne cohérence et le meilleur niveau possible de protection des données des personnes physiques.

Dans le cadre de son contrôle interne conformité, Veolia réalise annuellement une évaluation du programme de conformité déployé par ses entités aux fins de renforcer la protection des données. Ce processus d'évaluation vise à mesurer l'amélioration du niveau de maturité de chacune des entités et leur capacité à prévenir les risques d'atteinte à la protection des données des personnes. Cette évaluation intègre le déploiement des normes et procédures du Groupe.

Des audits internes sur les données à caractère personnel ont été réalisés en 2016 puis 2019. Le Groupe poursuivant sa progression dans la mise en œuvre des réglementations applicables et des normes internes impératives, un nouvel audit relatif à la confidentialité des données a été réalisé en 2021.

À notre connaissance, toutes les demandes de personnes physiques exerçant l'un de leurs droits ont été adressées par l'entité du Groupe concernée sans que cela ne donne lieu à des sanctions des autorités de contrôle.

4.6.5.2 Conformité environnementale

En 2020, le format de la campagne annuelle du Système de Management Environnemental & Industriel (SMEI) du Groupe a évolué. Elle s'est ainsi appuyée sur une nouvelle typologie des risques environnementaux plus détaillée, fruit d'une revue menée par un groupe de travail réunissant des représentants des filières risques, technique, développement durable et conformité de Veolia Environnement. Les résultats des campagnes SMEI permettent de s'assurer du bon suivi par les *Business Units* de l'enjeu de la conformité environnementale. La campagne 2021 a ainsi validé la pertinence de cette nouvelle typologie qui a permis une identification plus fine des risques et par conséquent l'établissement de plans d'action plus adaptés.

4.6.5.3 Cadre général de la représentation d'intérêts (*lobbying*)

Veolia contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG. Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de *Global Compact*, dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe et en cohérence avec son code de conduite anticorruption.

Veolia Environnement est inscrit sur plusieurs registres de transparence et notamment :

- au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009) ;
- aux États-Unis, sur le registre *lobbying disclosure* ;
- en France, sur le répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Groupe est également inscrit sur le registre du Sénat qui a maintenu l'inscription des représentants d'intérêts sur une liste qui lui est propre.

Parallèlement, les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du Groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration.

En juin 2019, Veolia s'est dotée d'une norme interne qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. Cette procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les règles mises en place par les différents pays et institutions afin d'assurer la transparence et la conformité des actions de représentation d'intérêts.

4.6.5.4 Prévention relative aux délits d'initiés

Pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. Le président-directeur général et les membres du comité exécutif étant considérés comme des initiés permanents, les opérations sur les titres de la Société ne leur sont autorisées que pendant des périodes définies et sous réserve qu'ils ne soient pas détenteurs, durant ces périodes, d'informations privilégiées. Ces dispositions concernent également les initiés dits « occasionnels ». Le code de conduite des opérations sur titres de la Société prend en compte l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, concernant notamment la tenue et la mise à jour des listes d'initiés et les obligations de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants de haut niveau de la Société et les personnes qui leur sont étroitement liées.

4.6.5.5 Pays sensibles

Du fait de son implantation internationale, Veolia mène des activités dans certains pays à l'égard desquels des autorités nationales ou instances internationales ont édicté des restrictions. Le Groupe est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Afin de prévenir tout risque lié aux activités dans les pays sensibles, Veolia a déployé une procédure dont l'objectif est de s'assurer de la conformité des activités du Groupe aux réglementations en vigueur concernant les régimes de sanctions. Cette procédure prévoit que toute activité, nouvelle ou existante, dans des pays ou en lien avec des personnes susceptibles d'être concernés par un régime de sanction fasse l'objet d'une analyse préalable par la direction de la conformité permettant d'évaluer tout risque et de réaliser un suivi *a posteriori* du projet validé.

4.7 Plan de vigilance

Cette section présente la synthèse de la mise en œuvre par Veolia Environnement des exigences imposées par la loi sur le devoir de vigilance. La loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert de leur part l'établissement d'un plan de vigilance (Plan). Ce dernier repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Conformément à la législation en vigueur, Veolia Environnement a développé un plan de vigilance. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble du Groupe.

Une version détaillée du Plan a également été préparée. Elle est accessible sur le site du Groupe *via* le lien suivant : https://www.veolia.com/fr/groupe/profil/conformite-vigilance.

4.7.1 CONFORMITÉ DU PLAN PAR RAPPORT À LA LOI

Le Plan intègre les cinq piliers requis par la loi sur le devoir de vigilance, à savoir :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi prévoit un compte rendu de mise en œuvre qui est présenté ci-après.

4.7.2 COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE 2021

Dans la continuité de la dynamique engagée en 2020, le dispositif déployé par Veolia en matière de devoir de vigilance a continué à gagner en maturité en 2021. Les actions suivantes peuvent être relevées :

- **déploiement d'un référentiel devoir de vigilance :** ce document précise les attentes du Groupe en matière de mise en œuvre du devoir de vigilance. Il doit notamment servir à faciliter l'appropriation de cet enjeu par les *Business Units*. Préalablement à sa diffusion, ce référentiel a été formellement approuvé par le comité des droits de l'Homme et de vigilance du Groupe ;
- **exploitation de l'actualisation de la cartographie des risques droits de l'Homme :** la revue de celle-ci en 2020 a conduit au lancement de travaux destinés, d'une part, à doter le Groupe d'un univers des risques droits de l'Homme, et d'autre part, à engager la conception d'un module de formation à distance adapté à ses risques ;
- **optimisation de la performance du Système de Management Environnemental & Industriel (SMEI) du Groupe :** sur la base de l'actualisation de la typologie des risques environnementaux réalisée en 2020, la campagne annuelle 2021 du SMEI a permis de déployer des indicateurs environnementaux ainsi que des plans d'action non seulement plus nombreux, mais aussi plus adaptés ;
- **renforcement du suivi des mesures mises en œuvre :** le suivi de la mise en œuvre du dispositif "devoir de vigilance" du Groupe a été renforcé au moyen d'une campagne d'évaluation. Cette dernière permet de disposer d'un état plus précis du niveau de maîtrise global par Veolia de l'enjeu du devoir de vigilance.

Les améliorations apportées au dispositif du devoir de vigilance du Groupe telles que décrites ci-dessus s'inscrivent dans une démarche de progrès conformément à l'esprit de la loi.

4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Conformément aux articles L. 225-102-1, L 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce français, Veolia Environnement présente les informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

À la lumière de son modèle d'affaires (*cf.* chapitre 1, section 1.2.2 *supra*), Veolia a identifié les principaux risques liés à ses activités pour chacune des catégories d'information requise.

En 2017, Veolia a réalisé une cartographie de ses enjeux de RSE. Ces enjeux ont été cotés au regard de leur impact tant pour ses parties prenantes que pour le Groupe. En 2019, Veolia a précisé cette cartographie en explicitant les risques et opportunités associés à chaque enjeu. Une actualisation a été opérée en 2020.

Veolia a ensuite effectué une analyse de cohérence entre :

- sa cartographie des enjeux de RSE (risques et opportunités) ; et
- sa cartographie des facteurs de risques Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2 *supra*).

L'angle d'analyse de ces deux cartographies diffère : l'analyse des enjeux de RSE prend en compte l'impact sur les parties prenantes du Groupe, en plus de l'impact sur l'activité du Groupe. De plus, dans une approche prudentielle, le Groupe a choisi de retenir un niveau de criticité plus bas pour les risques extra-financiers. Ces différences de méthodes donnent ainsi lieu à deux cartographies distinctes. Néanmoins, Veolia s'est assuré de la continuité de ces cartographies.

Principes	Section	Page
Notes méthodologiques	4.9	314
Avis sur la conformité et la sincérité des informations	4.10	316
Modèle d'affaires et création de valeur		
Modèle d'affaires	1.2.2	20
Raison d'être	1.1.2	5
Engagement pour une performance environnementale, sociale et sociétale	Intro du 4 et 4.1	196 et 198

Risques et opportunités		Description des risques, politiques et résultats – Section	Description des risques, politiques et résultats – Page	Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
Conséquences environnementales de l'activité de Veolia				
Ressources naturelles	**Risques** • *Pas de risques majeurs* **Opportunités** • Solutions pour l'économie circulaire	4.2.2 4.2.1	211 207	**Économie circulaire**
Dérèglement climatique	**Risques** • Émissions de GES des sites exploités • Interruption des services en cas d'événement climatique extrême **Opportunités** • Solutions d'efficacité énergétique, de recours aux énergies renouvelable, de captage du méthane proposées à nos clients • Solutions d'adaptation au dérèglement climatique proposées à nos clients	4.2.3	216	**Lutte contre le dérèglement climatique**
Biodiversité et milieux	**Risques** • Pollution émise par les activités de Veolia • Dégradation de la biodiversité sur les sites à fort enjeu **Opportunités** • Solutions de traitement des pollutions difficiles proposées à nos clients • Solutions de préservation et de restauration de la biodiversité proposées à nos clients	4.2.4	231	**Protection des milieux et de la biodiversité**
Ressources en eau	**Risques** • Exploitation de sites en zone de stress hydrique **Opportunités** • Solutions de préservation des ressources en eau	4.2.5	240	**Gestion durable de la ressource en eau**
Conséquences sociétales de l'activité de Veolia				
Dialogue parties prenantes	**Risques** • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services **Opportunités** • Développement de partenariats et de nouveaux mécanismes de dialogue • Anticipation des attentes des parties prenantes externes • Légitimité à opérer	2.2.2.1 4.1.3	79 202	**Engagements de performance plurielle avec et pour les parties prenantes**
Développement territorial	**Risques** • Atteintes environnementales, sociales ou éthiques de nos fournisseurs et sous-traitants • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services **Opportunités** • Développement socio-économique local • Co-construction de nouveaux services et nouveaux mécanismes de dialogue adaptés aux enjeux locaux	2.2.2.2 et 2.2.2.4 4.3.2	92, 101, 102 et 103, 92 et 245	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**
Accès aux services	**Risques** • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services • Distribution d'eau de qualité non satisfaisante **Opportunités** • Solutions adaptées pour maintenir et développer un accès universel aux services • Solutions pour développer un accès fiable à de l'eau de qualité	2.2.2.1 2.2.2.1 4.3.3	79 257	**Accès aux services essentiels (eau et assainissement)**

Risques et opportunités		Description des risques, politiques et résultats		Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
		Section	Page	
Conséquences sociales de l'activité de Veolia				
Santé et sécurité	**Risques** • Risque d'accident ou de décès de nos salariés et sous-traitants **Opportunités** • Intégrité physique et mentale des salariés • Satisfaction et bien-être des salariés • Amélioration de la productivité et de la performance	2.2.2.2 4.4.3	89 267	**Sécurité au travail**
Développement professionnel et engagement	**Risquées** • Perte d'employabilité de nos salariés • Manque d'engagement des salariés **Opportunités** • Développement des compétences des salariés • Satisfaction, bien-être et engagement des salariés	2.2.2.2 4.4.4	96 274	Formation et employabilité des salariés Engagement des collaborateurs
Respect des diversités, cohésion et dialogue social	**Risques** • Non-respect du droit de la négociation collective et des diversités **Opportunités** • Cohésion et stabilité sociale • Motivation et engagement des salariés	2.2.2.4 4.4.5	103 282	**Mixité**
Prévention de la corruption				
	Risques • Corruption **Opportunités** • Confiance des parties prenantes • Compétitivité et différenciation commerciale	2.2.2.4 4.6.3	102 300	**Éthique et conformité**
Respect des droits de l'Homme				
	Risques • Non-respect des droits de l'Homme **Opportunités** • Confiance des parties prenantes • Compétitivité et différenciation commerciale	2.2.2.4 4.6.4	103 304	
Lutte contre l'évasion fiscale				
	Le Groupe applique une politique fiscale, disponible sur le site internet, qui consiste : • à respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ; • à payer l'impôt juste ; • à s'assurer que le risque fiscal est géré ; • à appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités ; • à avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales. Au titre de l'exercice 2021, aucune conséquence sur ce point n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne appropriées.	- 6.1 Note 12.3 2.1.1 et 2.1.5 2.2.2.3	- 451 70 et 75 98	

Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1

Informations relatives	Sections	Pages
• aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;	4.2.3	216
• à ses engagements sociétaux en faveur :		
• du développement durable,	4.1	198
• de l'économie circulaire,	4.2.2	211
• de la lutte contre le gaspillage alimentaire,	4.2.2.3.2.1 (encart « Lutter contre le gaspillage alimentaire »)	213
• de la lutte contre la précarité alimentaire,	Veolia n'estime pas être porteur de risque ou d'opportunité majeurs sur les sujets de lutte contre la précarité alimentaire et du respect du bien-être animal	
• du respect du bien-être animal, et		
• d'une alimentation responsable, équitable et durable ;	4.2.2.3.2.1 (exemple du partenariat avec Entofood)	213
• aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ;	4.4.5.2	282
• aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.	4.4.5.3	286

Autres thématiques

Informations relatives	Sections	Pages
• Taxonomie.	4.5	291

4.9 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reportings du Groupe (financier et achats responsables) ou sont obtenues sur des périmètres géographiques ou business restreints ou auprès de services centralisés au niveau du Groupe.

- Les indicateurs ont été choisis afin de suivre en priorité : les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ;
- les effets de la politique sociale, environnementale et sociétale du Groupe ;
- les obligations réglementaires (article R. 225-105-1 du Code de commerce en France, article 173-IV de la loi de transition énergétique).

PÉRIMÈTRE

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

À compter de 2018, toute acquisition d'entité (externe au Groupe Veolia) réalisée durant l'année N, est prise en compte dans le périmètre social à compter du 1er janvier de l'année N+1. Cette règle permet une meilleure intégration des processus ressources humaines de Veolia, des standards sécurité et des engagements du Groupe.

Depuis 2016, dans un souci de cohérence avec le périmètre de reporting financier, les concessions de Chine ne sont plus dans le reporting social excepté pour les indicateurs définis dans le cadre des engagements pour un développement durable. Ainsi, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail, le taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation et le taux de couverture par une instance de dialogue social sont calculés en intégrant les concessions chinoises qui représentaient 5 998 salariés au 31 décembre 2021.

Depuis 2017, les salariés absents durant l'année complète pour des raisons autres que maladie professionnelle ou suite à un accident du travail sont déduits du calcul du nombre de jours calendaires d'absence. Ils sont également décomptés du calcul de l'effectif en équivalent temps plein (ETP).

Depuis 2020, pour mieux répondre aux exigences temporelles de la performance plurielle du Groupe, la période de référence pour capter les heures de formation a été décalée du 1er décembre N-1 au 30 novembre N.

L'indicateur mixité de la performance plurielle fait référence au Top 500 des cadres supérieurs du Groupe. Il s'agit, au sein du Groupe Veolia, des salariés dirigeants occupant un poste gradé 16 et plus par la méthode Global Grading System du cabinet Willis Tower Watson.

Face à la crise sanitaire et pour évaluer l'impact éventuel de la Covid-19 sur les données sociales, un indicateur permet d'enregistrer les absences en jours calendaires liées à cette période (isolement, chômage partiel, garde d'enfants).

Le reporting environnemental couvre les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, les activités de collecte, transfert et traitement de déchets ainsi que les activités de nettoyage et maintenance industrielles et les services énergétiques (réseaux de chaleur et de froid, utilités industrielles et services énergétiques aux bâtiments). Sur ce périmètre, le reporting couvre l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel. Les activités exclues en 2021 sont estimées à environ 4 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre quelques activités d'exploitation restant à intégrer et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation).

Sur ce périmètre, les données sociales et environnementales, issues du système d'information dédié du Groupe, sont consolidées à 100 % quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers.

Le reporting sociétal couvre le même périmètre que celui du reporting social et environnemental pour les données qui proviennent de l'un de ces reportings, et tel qu'indiqué dans le protocole de reporting sociétal. Le reporting sociétal couvre aussi des périmètres spécifiques en raison de la nature des indicateurs et des sources dont les données sont issues. Ces spécificités sont alors énoncées avec la présentation de l'indicateur.

Dans le calcul de l'indicateur de suivi de l'engagement six (nombre de personnes raccordées), pour les contrats arrivant à terme, les personnes ayant été raccordées par Veolia à l'eau ou à l'assainissement continuent d'être comptabilisés dans cet indicateur.

Les données collectées couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année 2021.

PROTOCOLES

Dans les cas où il n'existe pas de référentiel externe de reporting reconnu et pertinent, le Groupe a défini ses propres procédures de reporting, inspirées des bonnes pratiques et des projets de normes internationales, décrivant la méthodologie de recueil, de mesure, de calcul, de contrôle, d'analyse et de consolidation des données.

Les protocoles des reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia (www. Veolia.com). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

CONSOLIDATIONS ET CONTRÔLES

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées que par la direction des ressources humaines et la direction du soutien aux métiers et de la performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental, sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation) puis par la direction du développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 4 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2021, les indicateurs identifiés par le symbole (√) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

La production de méthane des sites de stockage ne pouvant être mesurée sur site, celle-ci est modélisée suivant la méthodologie TIER 2 du GIEC. Ce modèle est recalculé annuellement et repose sur la prise en compte des paramètres suivants pour chaque site : les tonnages historiques (depuis l'ouverture du site si disponible), les données climatiques (pluviométrie, température...) et la composition type des déchets entrants (Modecom, Gas Sim, GIEC...).

4.10 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 [1], nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

CONCLUSION D'ASSURANCE MODÉRÉE

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

CONCLUSION D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

À notre avis, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans les parties « Nature et étendue des travaux » et « Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ », et des éléments que nous avons collectés, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

(1) Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) [1].

(1) *ISAE 3000 (révisée)* – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et avril 2022 sur une durée totale d'intervention d'une vingtaine de semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques [1], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités [2] ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

(1) *Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires ; Risques liés aux évolutions fiscales ; Risques de transformation liée à la Performance Plurielle.*

(2) *Veolia Eau Arménie ; Veolia Eau Australie ; Veolia Eau Chine ; Veolia Eau Espagne ; Veolia Eau France, dont Veolia Eau France – Normandie, UES Eau France ; Veolia Eau Inde ; Veolia Énergie Allemagne ; Veolia Énergie Chine ; Veolia Énergie Corée du Sud ; Veolia Énergie Espagne ; Veolia Énergie Pologne ; Veolia Énergie République Tchèque ; Veolia Énergie Roumanie ; Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD), dont RDV Centre Ouest, RVD Ile-de-France, RVD Biodiversité ; SARPI Italie ; Veolia Propreté Allemagne ; Veolia Propreté Australie ; Veolia Propreté Royaume-Uni ; Veolia Propreté Taiwan ; Veolia Australie ; Veolia Colombie ; Veolia Enova Emirats arabes unis ; Veolia Japon ; Veolia Maroc ; Veolia République Tchèque ; Veolia Royaume-Uni ; SADE CGTH France ; Siège social Veolia Environnement (France).*

- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [1] et couvrent entre 15 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES SUR LES INFORMATIONS SÉLECTIONNÉES PAR L'ENTITÉ ET IDENTIFIÉES PAR LE SIGNE √

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans la Déclaration, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 48 % et 56 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Paris-La Défense, le 13 avril 2022

KPMG S.A.

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Baudouin Griton
Associé

(1) Veolia Eau Arménie ; Veolia Eau Australie ; Veolia Eau Chine ; Veolia Eau Espagne ; Veolia Eau France, dont Veolia Eau France – Normandie, UES Eau France ; Veolia Eau Inde ; Veolia Énergie Allemagne ; Veolia Énergie Chine ; Veolia Énergie Corée du Sud ; Veolia Énergie Espagne ; Veolia Énergie Pologne ; Veolia Énergie République Tchèque ; Veolia Énergie Roumanie ; Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD), dont RDV Centre Ouest, RVD Ile-de-France, RVD Biodiversité ; SARPI Italie ; Veolia Propreté Allemagne ; Veolia Propreté Australie ; Veolia Propreté Royaume-Uni ; Veolia Propreté Taiwan ; Veolia Australie ; Veolia Colombie ; Veolia Enova Emirats arabes unis ; Veolia Japon ; Veolia Maroc ; Veolia République Tchèque ; Veolia Royaume-Uni ; SADE CGTH France ; Siège social Veolia Environnement (France).

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Informations sociales

Certifications et autres mesures de prévention de la santé et la sécurité des collaborateurs du Groupe

Engagements du Groupe en faveur du dialogue social

Actions d'accompagnement au développement des compétences des collaborateurs du Groupe

Politiques en faveur de la mixité et de la cohésion sociale

Démarche d'auto-diagnostic des pratiques de recrutement au regard de la non-discrimination

Informations environnementales

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution

Actions de sensibilisation aux grands enjeux environnementaux

Actions de promotion de l'économie circulaire

Mesures prises pour réduire l'impact des activités sur le changement climatique et la biodiversité

Engagements du Groupe pour accélérer la transformation écologique

Méthodologie de mesure de l'empreinte des activités du Groupe sur les milieux et la biodiversité

Actions en faveur de la préservation de la ressource en eau

Informations sociétales, commerciales, économiques et financières

Politique fiscale

Gouvernance RSE

Soutiens de projets sociétaux financés par la Fondation Veolia

Actions créatrices d'emplois et de richesse dans les territoires

Action de sensibilisation au développement durable

Dispositifs mis en œuvre en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs et résultats

Solutions développées pour l'accès aux services inclusifs

Mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Indicateurs clés de Performance Sociale	Niveau d'assurance
Effectif total fin de période et répartition par catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, âge, genre et zone géographique	Raisonnable
Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	
Taux de gravité des accidents de travail	
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	
Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe	Modéré
Nombre de décès de salariés liés aux process	
Taux de rotation du personnel en CDI	
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	
Taux de couverture par une instance de dialogue social	
Taux d'engagement des collaborateurs	
Nombre de promotions au cours de l'année	

Indicateurs clés de Performance Environnementale	Niveau d'assurance
Production de déchets non dangereux	Raisonnable
Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	
Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux achats d'énergie (scope 2)	
Rendement des réseaux d'eau potable	
Consommation d'énergie	
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	Modéré
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion	
Production de déchets dangereux	
Émissions liées à l'achat de chaleur, d'électricité et de gaz pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (scope 3)	
Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	
Contribution annuelle aux émissions de gaz à effet de serre évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	
Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 par rapport au périmètre de référence 2018	
Taux de captage du méthane	
Production d'énergie (thermique et électrique)	
Émissions de SO_x (énergie et déchets)	
Émissions de NO_x (énergie et déchets)	
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets	
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	
Efficacité énergétique pour la production d'eau potable (hors dessalement)	
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	

Indicateurs clés de Performance Commerciale	Niveau d'assurance
Taux de satisfaction client *via* la méthodologie du *Net Promoter Score*	Modéré
Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	
Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	

Indicateurs clés de Performance Sociétale	Niveau d'assurance
Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois directs ou indirects soutenus et de richesses créées	Modéré
Pourcentage de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années sur leur performance RSE	
Part des contrats incluant les clauses de développement durable	
Dépenses achat France auprès du secteur protégé et adapté	
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	
Population ayant eu accès aux services essentiels dans les pays en déficit d'accès	

Indicateurs clés de Performance Économique et Financière	Niveau d'assurance
Croissance annuelle du chiffre d'affaires	Modéré
Résultat net courant part du Groupe	
ROCE après impôts (avec IFRS 16)	
Free cash-flow (avant investissement discrétionnaires)	

5

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA

5.1 RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ 324
5.1.1 Rapprochement avec Suez 324

5.2 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE 326
5.2.1 Évolution de l'activité et des résultats 326
5.2.2 Évolutions au sein du Groupe – Programme stratégique 327
5.2.3 Financement du Groupe 328
5.2.4 Plan d'Actions de Performance et d'Épargne Groupe 329
5.2.5 Évolution de la gouvernance 330

5.3 INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES 331
5.3.1 Chiffres clés 331
5.3.2 Chiffre d'affaires du Groupe 332
5.3.3 EBITDA du Groupe 335
5.3.4 Autres éléments du compte de résultat 337

5.4 FINANCEMENT 341
5.4.1 Évolution du Free Cash-Flow et de l'endettement financier net 341
5.4.2 Investissements Industriels et Financiers 343
5.4.3 Besoin en fonds de roulement opérationnel 344
5.4.4 Financement externe 344

5.5 AUTRES ÉLÉMENTS 346
5.5.1 Rendement des capitaux employés (ROCE) 346
5.5.2 Honoraires des commissaires aux comptes 347
5.5.3 Opérations avec les parties liées 348
5.5.4 Évènements postérieurs à la clôture 348
5.5.5 Facteurs de risque 348
5.5.6 Perspectives 348

5.6 ANNEXES 349
5.6.1 Réconciliation des données publiées en 2020 et 2019 avec les données retraitées en 2021 349
5.6.2 Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe 350
5.6.3 Définitions 351

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

5.1 Rapprochement avec Suez

5.1.1 RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ

Résumé des principales étapes du rapprochement

Dates clefs de l'année 2021

- **8 février 2021** : publication par l'AMF de l'avis de dépôt de l'offre publique d'achat de Veolia sur le capital de Suez ;
- **12 avril 2021** : accord de principe entre Suez et Veolia fixant notamment le prix de l'offre publique d'achat à 20,50 euros par action Suez (coupon attaché) et la création d'un Nouveau Suez cédé au « Consortium » (Meridiam, la Caisse des dépôts et consignations, CNP Assurances et Global Infrastructure Partners) ;
- **14 mai 2021** :
  - accord de rapprochement entre Suez et Veolia fixant les termes et conditions de l'offre publique d'achat (« l'Offre ») ainsi que les principes généraux de la création du Nouveau Suez,
  - *Memorandum of Understanding* entre Veolia, Suez et le Consortium pour la reprise du New Suez : activités Eau et Déchets (hors déchets dangereux) en France et certaines activités à l'international,
- **27 juin 2021** : remise par le Consortium d'une offre ferme pour le périmètre Nouveau Suez :
  - périmètre concerné :

i. les activités Eau et Déchets (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en France,

ii. la *global business unit* « Smart & Environmental Solutions » de Suez (à l'exception de « SES Spain », de « SES Aguas Andinas » et d'une partie de « SES Colombia »),

iii. les activités « Eau Municipale » de Suez en Italie ainsi que la participation dans ACEA,

iv. les activités « Eau Municipale » de Suez en République tchèque,

v. les activités « Eau Municipale et Déchets » (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en Afrique ainsi que la participation dans Lydec,

vi. les activités « Eau Municipale » en Inde, au Bangladesh et au Sri Lanka,

vii. les activités « Eau municipale », « Eau industrielle » et « *design* et de construction infrastructure » de Suez en Chine, ainsi que l'ensemble des activités du groupe Suyu et deux incinérateurs industriels à Shanghai et Suzhou,

viii. les activités « Eau municipale » de Suez en Australie,

ix. les activités de Suez en Ouzbékistan, en Azerbaïdjan, au Turkménistan et au Kazakhstan ;

- conditionnée à certaines réorganisations du périmètre cédé, au transfert au Consortium d'au moins 90 % des revenus du périmètre cédé et le règlement livraison de l'OPA,

- **20 juillet 2021 :** avis de conformité de l'AMF sur le projet de l'Offre ;
- **29 juillet 2021 :** ouverture de l'Offre avec un prix de 19,85 euros par action suite au détachement du dividende de 0,65 euros par action approuvé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires de Suez en date du 30 juin 2021 ;
- **14 décembre 2021 :** approbation par la Commission européenne du projet d'acquisition de Suez par Veolia, assortie de quelques remèdes s'ajoutant aux cessions des activités d'eau municipale et des déchets banals France au Nouveau Suez d'ores et déjà prévues, et portant sur les domaines de l'eau industrielle, des solutions mobiles de l'eau et des déchets industriels spéciaux.

Janvier – février 2022 : clôture de l'OPA, cession au Consortium

- **10 janvier 2022 :** clôture de l'OPA au prix de 19,85 euros (droits à distribution attachés) par action Suez :
  - détention de 551 451 261 actions Suez par Veolia, représentant 86,22 % du capital et des droits de vote de Suez,
- **12-17 janvier 2022 :** réouverture de l'offre permettant aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions de le faire dans des conditions inchangées :
  - détention par Veolia de 613 682 445 actions, soit 95,95 % du capital et des droits de vote de Suez,
  - le retrait obligatoire des actions Suez est intervenu le 18 février 2022,
- **31 janvier 2022 :** réalisation par Veolia de la cession au Consortium du Nouveau Suez conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, et pour une valeur d'entreprise inchangée ;
- **18 février 2022 :** radiation des actions Suez de la cote sur Euronext après la clôture du marché.

Autorisations relatives au contrôle des concentrations

En date du 31 décembre 2021, le projet de rapprochement avait obtenu 17 autorisations de la part des principales autorités de la concurrence nationales, en plus de l'autorisation de la Commission européenne.

L'Opération fait l'objet d'une enquête par l'Autorité britannique de la Concurrence (la « CMA »), qui a décidé le 21 décembre 2021 d'ouvrir une enquête approfondie afin d'examiner plus en détail les effets de l'Opération au Royaume-Uni, mais a toutefois autorisé préalablement la clôture de l'OPA qui est intervenu le 18 janvier 2022.

Financement des opérations

Acquisition du Bloc (29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie)

L'acquisition des 29,9 % du capital de Suez a été financée sur les ressources propres du Groupe puis refinancée le 14 octobre 2020, par l'émission de titres super subordonnés de dernier rang à durée indéterminée en euros (850 millions d'euros à 2,25 % de rendement

avec une première date de révision en avril 2026, et 1 150 millions d'euros à 2,50 % de rendement avec une première date de révision en avril 2029). Cette opération a permis de renforcer la structure financière du Groupe tout en confortant ses ratios de crédit.

Offre publique d'achat

L'offre public d'achat déposée par Veolia portait sur 451 892 781 actions non encore détenues par Veolia, au prix de 19,85 euros, soit un montant maximum de 8,97 milliards d'euros. Le financement de l'Offre a été assuré par un crédit relais conclu avec un syndicat bancaire tel que précisé dans les Engagements reçus de financement de 9 milliards d'euros. Ce crédit a été refinancé d'une part par le produit de la cession du « Nouveau Suez » reçu le 31 janvier 2022, et d'autre part par l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, finalisée en octobre 2021, pour 2,5 milliards d'euros (se référer au chapitre 5.2.3.2 Augmentation de capital). Le plan de financement a été élaboré de façon à préserver, pour le Groupe élargi, une notation de crédit correspondant à un *rating investment grade* et à maintenir le ratio d'endettement financier net/EBITDA en dessous de 3.0x à moyen terme conformément aux objectifs du Groupe.

Impact dans les comptes consolidés du 31 décembre 2021 de la participation dans Suez

Comptabilisation du bloc (acquisition des 29,9 % des titres Suez auprès d'Engie)

Compte tenu de la procédure de contrôle des concentrations toujours en cours au Royaume-Uni au 31 décembre 2021, les droits attachés aux actions Suez acquises le 6 octobre 2020 ne permettent pas à Veolia :

- de disposer de représentant au conseil d'administration de Suez ;
- d'avoir la libre faculté d'utiliser ses droits de vote pour influer sur les politiques de Suez (sauf situation particulière et dérogation spécifique).

En conséquence, le management de Veolia considère au 31 décembre 2021 ne pas pouvoir participer au processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles de Suez, au sens de la norme IAS 28.

En l'absence d'influence notable, la participation de 29,9 % dans Suez demeure comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée en titres non consolidés.

Conformément à la norme IFRS 9, ces titres sont évalués à la juste valeur. En pratique, le cours de bourse de clôture est la référence utilisée. En application de la politique comptable du Groupe, l'ensemble des effets de variation de juste valeur est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En conséquence, au 31 décembre 2021, la valeur des titres Suez s'élève à 3 721 millions d'euros. Le montant comptabilisé en autres éléments du résultat global depuis le 6 octobre 2020 s'établit à 295,8 millions d'euros.

Droit à complément de prix au bénéfice d'Engie

Aux termes du contrat d'achat d'actions signé en octobre 2020, Engie bénéficiait d'un droit à complément de prix dans l'hypothèse où le marché bénéficierait d'une surenchère de la part de Veolia, permettant ainsi à Engie de bénéficier du relèvement du prix de l'Offre à 20,50 euros (dividende attaché). Ce complément de prix était égal – compte tenu du calendrier de dénouement projeté de l'opération – pour chaque action cédée dans le cadre de l'Acquisition du Bloc, à la différence entre le prix par action versé dans le cadre de l'Offre et le prix par action versé dans le cadre de l'Acquisition du Bloc.

Veolia a procédé à un examen des mécanismes attachés à l'activation de cette clause. Cette dernière devenait effective (paiement du complément de prix) si et seulement si une offre publique d'achat était effectivement lancée et si elle était réussie, c'est-à-dire si Veolia obtenait le contrôle de Suez.

La clause de complément de prix répond aux critères d'une dette partie à la *Business Combination* au sens de la norme IFRS 3R, car ce droit constitue une contrepartie à la prise de contrôle, un élément de l'échange contre l'acquis, et en conséquence fait partie intégrante de la définition du prix d'acquisition (*consideration paid*) lors de la réalisation des travaux d'allocation des actifs acquis et passifs assumés.

Au 31 décembre 2021, l'engagement financier lié à cette clause a été apprécié comme constitutif d'une dette (pour un montant de 347,4 millions d'euros). En effet, IAS 32 §. 19 indique qu'une dette doit être reconnue lorsqu'il n'y a pas d'« *unconditional right to avoid delivering cash to settle the obligation* ». L'aval de l'AMF pour l'opération de rapprochement obtenu en juillet 2021 puis l'approbation de la Commission européenne ont créé les conditions pour reconnaître comptablement ce droit dans les comptes à fin décembre 2021.

Informations financières relatives à la prise de contrôle de Suez

Le 18 janvier 2022, à l'issue de l'OPA, Veolia a pris le contrôle de Suez. Le Groupe est désormais détenteur de l'intégralité des titres de Suez suite à l'OPR finalisée le 18 février 2022. Cette acquisition a pour objectif de permettre à Veolia d'acquérir les actifs stratégiques nécessaires à son projet de construction du champion mondial de la transformation écologique, bénéficiant d'une taille accrue et d'une meilleure rentabilité.

En raison de la proximité de la date de la prise de contrôle avec la date d'arrêté des comptes clos au 31 décembre 2021, les travaux relatifs à la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises ne sont pas finalisés à la date de la publication des comptes consolidés du Groupe. Par conséquent, certaines des informations requises par IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises intervenus entre la date de clôture et la date d'arrêté des états financiers (telles que la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs assumés et le montant attendu du goodwill résultant de la transaction) ne sont pas communiquées dans ces états financiers ; elles seront complétées dans les publications financières ultérieures.

Le montant estimé de la contrepartie transférée par Veolia (y compris l'effet de l'acquisition des titres Suez auprès d'Engie) s'élève à 9 318 millions d'euros. Le total des frais de transaction encourus par le Groupe représente un montant de 152,1 millions d'euros dont 149,6 millions d'euros enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 (voir annexe note 6.2).

Le périmètre acquis (après la cession du « Nouveau Suez » au Consortium) a réalisé, au titre de l'année 2021, un chiffre d'affaires de 9 902 millions d'euros et un résultat net de 287 millions d'euros.

S'agissant des remèdes complémentaires aux cessions déjà prévues dans le cadre du Nouveau Suez requis à date par les autorités de la concurrence ayant donné leurs approbations, ils ne sont pas significatifs.

5.2 Faits marquants de la période

5.2.1 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS

Résultats 2021 en forte croissance

Les résultats annuels 2021 sont en forte progression par rapport à 2020 et également par rapport à 2019, période pré crise sanitaire. Ils traduisent une croissance de l'activité et une performance opérationnelle et financière solide.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2020	31 décembre 2021	Variation vs 31 décembre 2020	Variation vs 31 décembre 2019
Chiffre d'affaires	27 189	26 010	28 508	+9,6 %	+6,5 %
EBITDA	4 022	3 641	4 234	+16,0 %	+6,9 %
Taux de marge	14,8 %	14,0 %	14,9 %	-	-

La performance 2021 est marquée par le rebond de l'activité post crise sanitaire, un environnement favorable sur les prix des matières recyclées et de l'énergie et l'accélération de la croissance sur les activités stratégiques comme le traitement des déchets dangereux.

La croissance annuelle du chiffre d'affaires est portée par un rebond des volumes dans les **Déchets** (chiffre d'affaires en hausse de +15,5 % par rapport à 2020 à change constant), par une activité soutenue dans les métiers de l'**Énergie** (chiffre d'affaires en hausse de +19,9 % par rapport à 2020 à change constant) tant dans la production et la distribution de chaleur que dans les services énergétiques aux bâtiments et par la résilience des métiers de l'**Eau**.

L'ensemble des activités bénéficie d'un effet prix positif résultant des mécanismes d'indexation des contrats et reflétant l'inflation du coût des facteurs de production. Dans les **Déchets**, la hausse significative du prix des matières recyclées en 2021 (papier, plastiques, ferrailles et métaux) impacte positivement le chiffre d'affaires et l'EBITDA. La hausse des prix de l'énergie impacte également favorablement les revenus de l'activité **Énergie**, Les achats d'énergie bénéficient en quasi-totalité de mécanisme de couverture qui permet de limiter la hausse des prix de l'électricité, du gaz et du CO_2 par rapport à celle du marché.

L'ensemble des géographies où le Groupe opère contribue à la croissance et les restrictions liées à la pandémie, qui ont pu perdurer dans certains pays en 2021, ont eu un impact limité sur les opérations. L'**Europe hors France**, en croissance de +15,6 % à change constant par rapport à 2020 bénéficie d'une forte progression des activités Déchets au Royaume-Uni et en Allemagne et des activités Énergie en **Europe centrale et orientale**. En **France**, le chiffre d'affaires progresse de +8,9 % par rapport à 2020 en raison principalement d'effets volumes et prix favorables dans les Déchets. Dans le **Reste du monde**, la progression du chiffre d'affaires (+5,4 % par rapport à 2020 à change constant) est portée par un bon volume d'activité en **Amérique latine**, en **Afrique Moyen-Orient** et le développement des activités stratégiques de déchets dangereux en Chine.

La croissance de l'activité s'accompagne d'une augmentation de la profitabilité du Groupe avec un EBITDA qui s'élève à 4 234 millions d'euros à fin décembre 2021, en hausse de +16,0 % par rapport à 2020 et de +6,9 % par rapport à 2019 à change constant. La marge EBITDA, à 14,9 % du chiffre d'affaires, est supérieure de 0,9 points à l'année dernière et de 0,1 point à 2019, période non touchée par la crise sanitaire. La profitabilité bénéficie du renforcement des programmes d'efficacité opérationnelle qui génèrent en 2021 382 millions d'euros de gains.

Les autres éléments financiers sont également en forte progression par rapport à 2020 :

- **l'EBIT courant** s'établit à 1 766 millions d'euros, en progression de +41,7 % à change constant par rapport à fin décembre 2020 retraité [1] ;
- le **résultat net courant part du Groupe** s'élève à **896 millions d'euros** en progression de +132,9 % à change constant par rapport à fin décembre 2020 retraité[1] favorablement impacté par la hausse de la profitabilité et par la baisse du coût de l'endettement du Groupe en 2021 ;
- le **résultat net part du Groupe** s'élève à 404 millions d'euros en augmentation de +350,8 % à change constant [1] ;
- le **free cash-flow net** avant investissements financiers et dividendes s'établit à **1 341 millions d'euros** (contre 508 millions d'euros fin décembre 2020) y compris les dividendes Suez pour 122 millions d'euros. Le Groupe a fortement amélioré son besoin de fonds de roulement opérationnel et les investissements industriels nets sont maîtrisés à 2 212 millions d'euros.

L'endettement financier net est en forte baisse sur l'exercice à **9,5 milliards d'euros** (par rapport à 13,2 milliards d'euros à fin décembre 2020), impacté favorablement par la génération de free cash-flow net de l'exercice, l'augmentation de capital réalisée en octobre 2021 pour un montant de 2,5 milliards d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez et l'émission d'obligation hybride en novembre 2021 pour 497 millions d'euros (nette des frais d'émission).

(1) L'EBIT courant et le résultat net part du Groupe courant intègrent le traitement en courant des impacts IFRS 2 « paiement fondé sur des actions », (cf. section 5.6.1 infra*).*

5.2.2 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE – PROGRAMME STRATÉGIQUE

5.2.2.1 Innovations et développements

Les innovations et développements commerciaux du Groupe se sont poursuivis en 2021, en ligne avec le programme Impact 2023, et confirment la capacité de renouvellement des offres et des services du Groupe.

Développement en déchets dangereux, dépollution et décontamination de sol

Le 30 novembre, le Groupe a annoncé la création de Waste2Glass, une co-entreprise détenue à parts égales avec EDF pour développer des solutions innovantes de traitement des déchets radioactifs complexes, par l'intermédiaire de leurs filiales respectives Cyclife et Asteralis. Cette co-entreprise sera dédiée au développement de solutions pour la déconstruction des réacteurs graphite-gaz, basée sur la technologie de vitrification GeoMelt® du Groupe. Cette technologie a déjà permis à ce jour de traiter 26 000 tonnes de déchets radioactifs et de déchets dangereux, en particulier aux États-Unis. La création de cette co-entreprise est prévue début 2022.

En Arabie Saoudite, Veolia devient le partenaire exclusif de Saudi Aramco pour le traitement de ses déchets industriels et banaux. Estimés à 200 000 tonnes par an, ces quantités viendront s'ajouter aux 120 000 tonnes de déchets dangereux qui seront prochainement traités à Jubail, où Veolia finalise la construction d'un incinérateur pour le compte de Sadara Chemical Company et des autres industriels à proximité.

Développement des activités dans l'économie circulaire pour réduire l'empreinte carbone

Au Brésil, le Groupe met en service trois nouvelles centrales électriques sur trois de ses centres de valorisation des déchets dans les États de Sao Paulo et Santa Catarina. Ces unités produiront 12 400 kW d'électricité renouvelable à partir de biogaz, produit par la décomposition des déchets organiques, permettant de couvrir les besoins en électricité et en chauffage d'une ville d'environ 42 000 habitants au Brésil. De cette manière, à fin 2021, la capture du biogaz sur les centres de valorisation des déchets a permis d'éviter l'émission de 45 000 tonnes de méthane dans l'atmosphère, soit environ 1,26 million de tonnes d'équivalent CO_2.

Au Pérou, Veolia a signé le 13 avril un contrat avec la société Petroperu pour l'exploitation et la maintenance de l'unité de production d'acide sulfurique de sa nouvelle raffinerie de Talara – ville portuaire située au nord-ouest du pays. D'une durée de dix ans, ce contrat vise à traiter les 560 t/jour d'acide sulfurique de grade 98 % produit par le traitement des gaz acides de la raffinerie et représente une valeur de près de 96 millions d'euros, débuté en fin d'année 2021.

Le 8 décembre 2021, Veolia et L'Oréal se sont associés afin de réduire l'empreinte carbone des emballages cosmétiques dans une démarche d'économie circulaire. Veolia fournira ainsi du plastique recyclé de haute qualité pour les emballages de L'Oréal au niveau mondial, dans l'optique d'éviter entre 50 % et 70 % d'émissions de CO_2 par rapport aux emballages standards. Afin de répondre aux certifications internationales, Veolia s'est doté d'une technologie innovante de production de granulés qui bénéficie d'un système d'élimination des composés organiques pour obtenir du plastique de qualité équivalente au plastique vierge.

Développement des services énergétiques auprès des clients municipaux et industriels

Le Groupe continue d'innover dans la gestion des ressources auprès de ses clients industriels. Au travers d'une démarche d'innovation collaborative Veolia, *via* sa filiale finlandaise STEP, s'est associé au géant allemand de la chimie BASF pour financer, construire et exploiter une usine de trigénération (vapeur, eau et air comprimé) destinée à fournir des services à son site de Harjavalta, un parc industriel où BASF a créé un pôle dédié à la fabrication de matières premières pour les batteries de véhicules électriques. Ce contrat de vingt ans, d'une valeur de près de 240 millions d'euros, marque une étape majeure dans le plan stratégique Impact 2023 de Veolia.

En Italie, le Groupe a aussi conclu de nombreux contrats de services énergétiques dont un contrat avec l'université de Parme (contrat de 15 ans pour un montant de 145 millions d'euros), l'extension de 7 années du contrat de la ville de Milan (montant de 163 millions d'euros) et de l'hôpital de Parme (contrat de 7 ans pour un montant de 37 millions d'euros).

Le 29 septembre 2021, la ville de Tachkent (Ouzbékistan) a confié à Veolia l'exploitation, la maintenance, et la gestion de son réseau de chauffage urbain dans le cadre d'un contrat d'affermage d'une durée de 30 ans, pour un chiffre d'affaires de 13,4 milliards d'euros. Il s'agit du premier contrat remporté par le Groupe dans le pays. Il s'inscrit dans la stratégie de Veolia, qui souhaite, en France et à l'étranger, proposer aux collectivités sa large gamme d'expertises et de solutions pour les accompagner dans leur croissance durable et leur transformation écologique.

Solutions dans la gestion de l'eau

Le 4 décembre 2021, la National Water Company d'Arabie Saoudite a attribué à Veolia le contrat de gestion des services d'eau potable et d'assainissement de la capitale Riyad et de 22 municipalités périphériques, pour près de 9 millions de personnes. D'une durée de 7 ans, ce contrat représente un chiffre d'affaires de 82,6 millions d'euros, et couvre la gestion d'un réseau d'eau potable de 30 000 km et d'un réseau d'eaux usées de 10 000 km. De plus, Veolia a signé un accord de partenariat stratégique avec le Ministère de l'Investissement et Water Transmission and Technologies Company pour accompagner le Royaume dans l'amélioration de la performance opérationnelle, énergétique et commerciale du secteur de l'eau dans l'ensemble du pays. Cette coopération portera à la fois sur le déploiement de solutions innovantes, y compris numériques, et sur le renforcement des compétences en matière d'exploitation et de maintenance des installations.

Au Japon, le Groupe à l'origine d'un consortium, incluant METAWATER Co LTD et 8 autres partenaires locaux a signé un accord-cadre portant sur la gestion, l'exploitation et la modernisation des installations d'eau potable de la préfecture de Miyagi. Ce contrat intègre des opérations de maintenance et de modernisation de 8 usines de traitement à Miyagi dans le but d'atteindre une capacité totale de traitement de 900 000 m^3 par jour. D'une durée de vingt ans, ce contrat représente un montant de chiffre d'affaires de près de 800 millions d'euros pour le Groupe.

En France dans ses activités de distribution et de traitement de l'eau le Groupe opérera dès cette année les délégations de service public des Communautés d'agglomération du Choletais (contrat de 11 ans pour un montant total estimé 77 millions d'euros), de Colmar

(contrat de 4,5 années pour un montant de 14 millions d'euros) et a par ailleurs renouvelé les contrats de Lens-Liévin (contrat de 7 ans pour un montant de 83 millions d'euros) et du Grand Montauban (contrat de 15 ans pour un montant total estimé 135 millions d'euros).

5.2.2.2 Opérations de périmètre

Sur l'exercice 2021, le Groupe poursuit avec discipline sa stratégie de rotation d'actifs conformément aux objectifs affichés dans son plan stratégique Impact 2023. Suite à la cession des actifs de chaleur aux États-Unis (2019) et le réinvestissement dans les métiers de l'énergie municipale en Europe centrale finalisés en 2020, les principales opérations réalisées en 2021 portent sur les Activités mondiales, l'Europe du Nord et l'Asie.

Acquisitions significatives

OSIS (Activités mondiales)

Le 18 mai 2021, le Groupe au travers de sa filiale SARP a procédé à l'acquisition de Suez RV OSIS spécialisée dans l'entretien de réseaux, d'ouvrages d'assainissement, de services de maintenance et nettoyage aux industriels pour un montant de 348 millions d'euros (y compris dette IFRS 16). Le rapprochement de SARP et d'OSIS permet au Groupe de se positionner comme un acteur de premier plan dans ce domaine et de proposer – grâce à leurs complémentarités – de nouveaux services à haute valeur ajoutée à leurs clients publics, tertiaires et industriels en couvrant l'ensemble du territoire français.

Conformément au schéma initial et en ligne avec les demandes des autorités de la concurrence, le processus de cession des agences d'Île-de-France est en cours à la clôture avec une promesse d'achat signée fin juillet 2021 et un *closing* réalisé début janvier 2022 pour un prix de cession de 32,3 millions d'euros. Ces activités ont été traitées en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes du 31 décembre 2021.

Cessions significatives

Concession d'eau de Shenzhen (Chine)

Le 18 mai 2021, le Groupe a cédé sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. Le montant de la transaction s'élève à 403 millions d'euros. L'intégralité du prix de cession a été encaissée sur l'exercice 2021.

Cession d'activité en Europe du Nord

Le Groupe a cédé ses activités de services industriels, de gestion des infrastructures et de maintenance et de solutions de recyclage en Norvège et en Suède au travers de trois opérations. Le 30 juin, le Groupe a cédé des actifs de services industriels en Norvège et en Suède pour un montant de 70 millions d'euros. Le 30 septembre, le Groupe a réalisé une cession d'activité de gestion des infrastructures et des équipements avec maintenance en Suède pour un montant de 20 millions d'euros. Le 30 novembre, le Groupe a procédé à la cession des activités « Solutions de recyclage » et « Services industriels » en Norvège et en Suède pour un montant de 145 millions d'euros.

5.2.3 FINANCEMENT DU GROUPE

5.2.3.1 Émission des emprunts obligataires

Le 11 janvier 2021, Veolia Environnement a procédé avec succès à l'émission de 700 millions d'euros d'obligations au pair à échéance janvier 2027 (soit 6 ans) portant un coupon de 0,00 %. Les produits de cette émission ont pour vocation à couvrir les besoins de financement de l'entreprise. Le niveau élevé de souscription, la qualité des investisseurs, leur diversité et les bonnes conditions obtenues témoignent de la perception très positive de la signature de Veolia Environnement et de sa solidité financière.

En conséquence de la réalisation de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription pour un montant de 2,5 milliards d'euros dont le règlement-livraison est intervenu le 8 octobre 2021 (*cf.* section 5.2.3.2 Augmentation de capital *infra*), le président-directeur général a procédé, sur délégation du conseil d'administration, à l'ajustement notamment des droits des porteurs d'OCEANE afin de préserver leurs droits conformément aux dispositions légales et contractuelles applicables et avec effet au 8 octobre 2021. Le nombre d'actions (*Conversion/Exchange Ratio*) Veolia Environnement que permettra d'obtenir, par conversion et/ou échange, chaque OCEANE est porté de 1 action Veolia Environnement à 1,031 action Veolia Environnement.

Le 10 décembre 2021, le Groupe a procédé à la mise à jour annuelle de son programme d'instruments de dette (EMTN) d'un montant de 16 milliards d'euros.

5.2.3.2 Augmentation de capital

Dans le cadre de l'opération de rapprochement de Veolia et Suez, le Groupe a annoncé, le 16 septembre 2021, le lancement d'une augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant de 2,5 milliards d'euros (prime d'émission incluse). Le 6 octobre 2021, le Groupe a annoncé le succès de l'opération. À l'issue de la période de souscription, qui s'est achevée le 1er octobre 2021, la demande totale s'est élevée à plus de 193 millions d'actions, soit près de 4,4 milliards d'euros. L'opération a été sursouscrite avec un taux de souscription d'environ 175,4 %. Le montant brut de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription s'élève à 2 506 007 269,20 euros, correspondant à l'émission de 110 396 796 actions nouvelles à un prix de souscription unitaire de 22,70 euros. Le succès de cette augmentation de capital ainsi que le soutien des actionnaires existants, reflété par le très fort niveau de souscription, confirment la forte adhésion du marché à l'opération.

5.2.3.3 Émission d'obligation hybride

Le 8 novembre 2021, Veolia Environnement a procédé à l'émission de titres subordonnés de dernier rang à durée indéterminée en euros pour un montant de 500 millions d'euros à 2 % de rendement avec une première date de révision en février 2028. L'opération est réalisée avec un niveau élevé de souscription (un carnet d'ordres ayant atteint jusqu'à 3,4 milliards d'euros), qui a permis à Veolia d'améliorer de manière notable les conditions de l'émission, et d'atteindre ainsi une prime de nouvelle émission négative.

Les produits de l'émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société.

5.2.3.4 Confirmation de la perspective de crédit

Le 1er février 2022, Standard & Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable. De son côté, le 11 janvier 2022, Moody's avait confirmé, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

5.2.3.5 Contrat de liquidité

Au titre du contrat de liquidité confié par la société Veolia Environnement à Kepler Cheuvreux figuraient en date du 31 décembre 2021, 1 041 transactions exécutées sur le second semestre à l'achat et 1 001 transactions à la vente. Il est rappelé que lors du dernier bilan du 30 juin 2021 avaient été exécutées 791 transactions à l'achat et 1 464 transactions à la vente.

La mise en œuvre du contrat de liquidité est réalisée conformément à la Décision de l'AMF N° 2018-01 en date du 2 juillet 2018, instaurant des contrats de liquidité sur titres de capital au titre des pratiques de marché admises.

5.2.3.6 Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 avril 2021 a approuvé au titre de l'exercice 2020 le paiement d'un dividende à 0,70 euro par action. Le montant du dividende s'élève ainsi à 397 millions d'euros et a été mis en paiement à compter du 12 mai 2021.

5.2.4 PLAN D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET D'ÉPARGNE GROUPE

5.2.4.1 Actions de performance

Modifications des plans d'actions de performance

Le conseil d'administration du 9 mars 2021, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé d'ajuster l'objectif financier du critère de performance économique interne (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020. Il est rappelé que l'ajustement de l'objectif financier du plan 2018 avait d'ores et déjà donné lieu à communication le 1er avril 2020. Hormis l'ajustement des objectifs financiers de ces plans, les autres critères de performance des plans 2019 et 2020 sont inchangés.

En effet, dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, les éléments relatifs à l'exercice 2020 ne sont pas représentatifs de la performance globale du Groupe sur la période de référence des plans.

Ainsi, le conseil d'administration 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 de ce critère, c'est-à-dire d'un tiers, le nombre des droits d'actions en cours d'acquisition pour les plans d'actions de performance 2018, 2019 et 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 post-crise sanitaire. Cette décision d'ajustement de ces plans prise par le conseil lui est apparue équilibrée en contrepartie de l'atteinte en 2021 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.

L'ajustement de ces plans a été initié à la suite de son approbation par l'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 avril 2021.

Mise en œuvre du Plan d'Action de Performance 2021

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé le 4 mai 2021 sur proposition de son comité des rémunérations d'attribuer à environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clé du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, 937 182 actions de performance (soit environ 0,2 % du capital, à cette date, respectant l'autorisation de l'assemblée générale de 0,5 % du capital). Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan de performance figurent dans la section 3.4.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Effets de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription sur les plans d'actions de performance

En conséquence de la réalisation de l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription pour un montant de 2,5 milliards d'euros dont le règlement-livraison est intervenu le 8 octobre 2021, le président-directeur général a procédé, sur délégation du conseil d'administration, à l'ajustement notamment des droits des bénéficiaires des plans d'attribution d'actions de performance afin de préserver leurs droits conformément aux dispositions légales et contractuelles applicables et avec effet au 8 octobre 2021.

5.2.4.2 Plan d'épargne Groupe

Par ailleurs, à l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement le 22 avril 2021, la Société a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe en lançant une nouvelle opération d'actionnariat des salariés. Les principales caractéristiques ont été arrêtées par la décision du conseil d'administration du 4 mai 2021.

Le 7 septembre 2021, le Groupe a annoncé le lancement d'une nouvelle opération d'actionnariat des salariés du Groupe au travers de deux offres distinctes : une offre sécurisée avec effet de levier (garantie de l'investissement total abondement compris avec multiple de l'éventuelle hausse du cours de l'action) et une offre classique. Cette opération, ouverte à environ 147 000 salariés du Groupe, vise à les associer plus étroitement au développement et à la performance de Veolia. Le taux de souscription global est de 40 % et s'est traduit par une augmentation de capital de 216 millions d'euros en portant le capital social de Veolia Environnement à 3 498 626 330 euros. Le règlement-livraison des actions nouvelles à émettre est intervenu le 8 décembre 2021.

5.2.5 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2021 a renouvelé le mandat d'administrateur de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, Mme Marion Guillou et a nommé en qualité d'administrateur M. Pierre-André de Chalendar pour une période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Par ailleurs, M. Jacques Aschenbroich a démissionné de ses fonctions d'administrateur à compter du 28 mai 2021.

Au 31 décembre 2021, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de douze administrateurs, dont huit administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés [1], comprenant cinq administratrices :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général ;
- M. Louis Schweitzer, vice-président ;
- Mme Maryse Aulagnon, administratrice référente ;
- Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse ;
- M. Pierre-André de Chalendar ;
- Mme Isabelle Courville ;
- Mme Clara Gaymard ;
- Mme Marion Guillou ;
- M. Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés [1] ;
- M. Pavel Páša, administrateur représentant les salariés [1] ;
- Mme Nathalie Rachou ;
- M. Guillaume Texier.

Les quatre comités du conseil d'administration sont composés comme suit :

- **comité des comptes et de l'audit** : Mme Nathalie Rachou (présidente), Mme Isabelle Courville, M. Franck Le Roux (administrateur représentant les salariés), M. Olivier Mareuse (représentant de la Caisse des dépôts et consignations) et M. Guillaume Texier ;
- **comité des nominations** : M. Louis Schweitzer (président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar et Mme Isabelle Courville ;
- **comité des rémunérations** : Mme Maryse Aulagnon (présidente), Mme Marion Guillou, M. Franck Le Roux (administrateur représentant les salariés) et M. Louis Schweitzer ;
- **comité recherche, innovation et développement durable** : Mme Isabelle Courville (présidente), Mme Clara Gaymard, Mme Marion Guillou, M. Pavel Páša (administrateur représentant les salariés) et M. Guillaume Texier.

Le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 10 janvier 2022, décidé de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022. Les administrateurs proposeront aux actionnaires le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022 et ce, afin de le maintenir à la présidence du conseil d'administration. Sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a également décidé que Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations, prendra la succession de M. Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1er juillet 2022. Il sera proposé aux actionnaires qu'elle intègre le conseil d'administration.

Par ailleurs, le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit avec effet à compter du 31 janvier 2022.

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.3 du code AFEP-MEDEF.

5.3 Informations comptables et financières

5.3.1 CHIFFRES CLÉS

Les chiffres clés du Groupe au 31 décembre 2021 sont présentés ci-dessous. Le comparatif du 31 décembre 2020 retraité [1] intègre le traitement en résultat courant des impacts IFRS 2 « paiement fondé sur des actions ». Le passage des indicateurs publiés aux indicateurs retraités est présenté en Annexe (chapitre 5.6.1).

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité *	31 décembre 2021	Variations 2020/2021 en courant	Variations 2020/2021 à change constant	Variations 2020/2021 à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	**26 009,9**	**28 508,1**	**9,6 %**	**9,6 %**	**8,7 %**
EBITDA [1]	**3 640,8**	**4 233,8**	**16,3 %**	**16,0 %**	**13,9 %**
Marge d'EBITDA	14,0 %	14,9 %			
EBIT courant [2]	**1 242,0**	**1 765,7**	**42,2 %**	**41,7 %**	**40,5 %**
Résultat net courant – part du Groupe [2]	381,8	895,8	134,6 %	132,9 %	135,9 %
Résultat net – part du Groupe	88,8	404,3	355,8 %	350,8 %	
Résultat net courant – part du Groupe – par action [2] (non dilué)	0,75	1,51			
Résultat net courant – part du Groupe – par action (dilué)	0,72	1,45			
Dividende par action versé au titre de l'exercice [3]	0,70	1,00			
Investissements industriels nets	-2 151,5	-2 211,5			
Free cash-flow net [2]	507,5	1 340,5			
Endettement financier net	**-13 217,0**	**-9 532,2**			

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.
(1) Les définitions des indicateurs sont données dans la section 5.6.3.2 infra.
(2) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et entreprises associées.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Les principaux impacts de change sur les chiffres clés sont les suivants :

Impact change au 31 décembre 2021 *(vs 31 décembre 2020 retraité *)*	%	*(en millions d'euros)*
Chiffre d'affaires	0,0 %	-4
EBITDA	0,2 %	9
EBIT courant	0,4 %	5
Résultat net courant	1,7 %	6
Endettement financier net	2,2 %	298

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

(1) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

5.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

5.3.2.1 Chiffre d'affaires par segment opérationnel

Le chiffre d'affaires post crise sanitaire, initié au deuxième semestre 2020, est en croissance en 2021 sur l'ensemble des segments.

			Variations 2020/2021		
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France	5 389,9	5 868,2	8,9 %	8,9 %	8,9 %
Europe, hors France	9 411,4	10 941,9	16,3 %	15,6 %	12,4 %
Reste du monde	6 759,7	7 067,3	4,5 %	5,4 %	5,0 %
Activités mondiales	4 443,9	4 629,0	4,2 %	4,4 %	6,5 %
Autres	5,0	1,7	-	-	-
GROUPE	26 009,9	28 508,1	9,6 %	9,6 %	8,7 %

Le chiffre d'affaires en **France** ressort en progression de 8,9 % par rapport au 31 décembre 2020 :

- le chiffre d'affaires de l'Eau est en hausse de +1,2 % par rapport au 31 décembre 2020 en raison d'une hausse de l'activité travaux qui retrouve le niveau de 2019 et de l'effet positif des révisions tarifaires (+0,9 %) qui compensent des volumes en baisse (-1,3 %) principalement impactés par l'été pluvieux ;
- l'activité Déchets progresse de +18,1 % par rapport au 31 décembre 2020, dans la continuité du rebond du premier semestre, avec des volumes en hausse, l'évolution favorable des prix des matières recyclées vendues notamment le papier et l'effet positif des révisions tarifaires.

L'Europe hors France est en progression de 15,6 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020 et bénéficie de la hausse du prix des matières recyclées et de l'énergie ainsi que de l'effet climat favorable dans l'activité Énergie surtout sur le premier trimestre. Ces éléments s'accompagnent de la montée en puissance des nouvelles activités intégrées en Europe centrale et orientale et du rebond de l'activité au Royaume-Uni et en Allemagne.

- en **Europe centrale et orientale** y compris Allemagne, le chiffre d'affaires s'établit à 6 260 millions d'euros en croissance de +19,6 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020. Cette hausse est principalement portée par :
  - une croissance organique de l'ensemble des activités (+13,1 % à périmètre et change constants) provenant d'indexations tarifaires en hausse dans l'énergie (Pologne et Hongrie) et dans l'Eau (République tchèque, Bulgarie et Roumanie), et d'un effet climat favorable à hauteur de 79 millions d'euros (République tchèque et Pologne),
  - un impact périmètre à hauteur de 339 millions d'euros avec principalement l'intégration des nouvelles activités acquises fin 2020 en Hongrie dans la cogénération (BERT), la distribution de chaleur en République tchèque (Prague Rive Droite) et les déchets en Russie (MAG),
  - en Allemagne grâce à la forte hausse du prix des matières recyclées (168 millions d'euros dont 126 millions d'euros sur le papier), la hausse des prix de l'énergie, et la bonne reprise des volumes de déchets commerciaux,
- en **Europe du Nord**, le chiffre d'affaires de 3 276 millions d'euros progresse de +7,6 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020. Cette hausse est principalement portée par le **Royaume-Uni et l'Irlande**, dont le chiffre d'affaires s'affiche à 2 423 millions d'euros, en hausse de +8,5 % à change constant en raison de prix des matières recyclées (papier et métaux) en hausse, du rebond des volumes de déchets industriels et enfouis qui retrouvent presque leur niveau d'avant crise sanitaire, et d'une bonne performance des incinérateurs (taux de disponibilité des installations de 94,9 % en 2021 contre 94,1 % en 2020).

Les activités du **Reste du monde** affichent une hausse de +5,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020 avec une croissance dans l'ensemble des géographies :

- progression du chiffre d'affaires en **Amérique latine** de +14,1 % à change constant portée notamment par des indexations tarifaires favorables en Argentine (inflation locale), en Colombie et au Mexique, la croissance de l'activité déchets dangereux au Chili et en Argentine, le bon niveau d'activité dans l'Eau en Équateur, et des gains commerciaux notamment dans l'activité Déchets en Colombie ;
- en **Afrique Moyen-Orient**, l'activité progresse de +12,3 % à change constant avec le gain de nouveaux contrats notamment dans les services énergétiques au Moyen-Orient, une hausse des volumes d'eau au Maroc et une progression de l'activité en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire) ;
- en **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires s'établit à 1 784 millions d'euros soit une hausse de +5,2 % à change constant par rapport à l'exercice précédent. Les déchets dangereux contribuent à cette progression avec des volumes traités en hausse, un effet prix favorable partiellement compensé par les impacts de la vague de froid du premier trimestre au Texas et de l'ouragan Ida en septembre ayant entraîné l'arrêt temporaire de certains sites ;
- le chiffre d'affaires en **Asie** progresse de +1,1 % à change constant, l'effet défavorable de la baisse des activités de déchets liée à la fin d'un contrat en Chine (Laogang en 2020) est partiellement compensé par la forte croissance en Inde, au Japon et à Taïwan. Par ailleurs, le Groupe poursuit les projets de développement dans l'activité déchets dangereux en Chine ;

- dans le **Pacifique** le chiffre d'affaires est en hausse de +1,0 % à change constant, grâce à la reprise des volumes de déchets, dans un contexte d'allègement des restrictions sanitaires depuis l'automne, et à un bon niveau d'activité dans l'eau. L'activité Énergie est impactée par une cession d'actif industriel (impact sur chiffre d'affaires de -36 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires du segment des **Activités mondiales** progresse de +4,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020 malgré l'impact de la cession de l'activité Sade Telecom fin 2020. À change et périmètre constant, ce segment progresse de +6,5 % :

- l'activité des **déchets dangereux en Europe** est en forte progression de +29,5 % à change constant avec un bon niveau de volumes et de prix, le développement commercial dans l'activité assainissement et maintenance industrielle pour retrouver les niveaux d'activité d'avant crise sanitaire. L'activité bénéficie par ailleurs de l'effet périmètre positif lié à l'acquisition de la filiale de Suez RV OSIS réalisée en mai 2021 (198 millions d'euros de chiffre d'affaires) ;
- l'activité de **Veolia Water Technologies** est en progression de +0,6 % à périmètre et change constant, avec la progression dans l'activité distribution technologique en Europe, la montée en puissance des solutions d'Unités Mobiles, le développement des projets municipaux en France. Le montant de prise de commandes de VWT enregistré au 31 décembre 2021, s'élève à 1 268 millions d'euros contre 1 409 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- la **SADE** qui a cédé son activité Télécom en fin d'année 2020 (impact périmètre de -302 millions d'euros) est en retrait de -19 % à change constant mais en progression de +5,5 % à périmètre et change constant, portée par une activité commerciale dynamique en France notamment dans le marché public.

5.3.2.2 Chiffre d'affaires par métier

Par métier, l'activité du Groupe en 2021 est marquée par

- la résilience des activités **Eau** avec une croissance à fin décembre de +2,1 % à périmètre et change constant par rapport à 2020 ;
- le rebond de l'activité **Déchets** en croissance de +15,5 % à change constant en raison de volumes traités en hausse, de la hausse des prix des matières recyclées et de révisions tarifaires favorables ;
- la croissance de **l'Énergie** de +19,9 % à change constant tirée par la hausse des prix des énergies (électricité et chaleur), l'impact favorable de révisions tarifaires et l'effet climat positif.

			Variations 2020/2021		
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	10 900,0	10 788,3	-1,0 %	-0,7 %	2,1 %
dont Eau exploitation	*8 151,8*	*8 284,4*	*1,6 %*	*1,9 %*	*1,9 %*
dont Technologie et Construction	*2 748,2*	*2 503,9*	*-8,9 %*	*-8,6 %*	*2,8 %*
Déchets	9 672,9	11 227,7	16,1 %	15,5 %	14,2 %
Énergie	5 437,0	6 492,1	19,4 %	19,9 %	12,3 %
GROUPE	26 009,9	28 508,1	9,6 %	9,6 %	8,7 %

Chiffre d'affaires Eau

Le chiffre d'affaires de **l'Eau exploitation** progresse à périmètre et change constants de +1,9 % par rapport au 31 décembre 2020 confirmant la résilience de cette activité portée par un rebond de l'activité travaux et malgré des volumes d'eau en baisse en France en raison de consommations moins élevées liées à l'été pluvieux 2021.

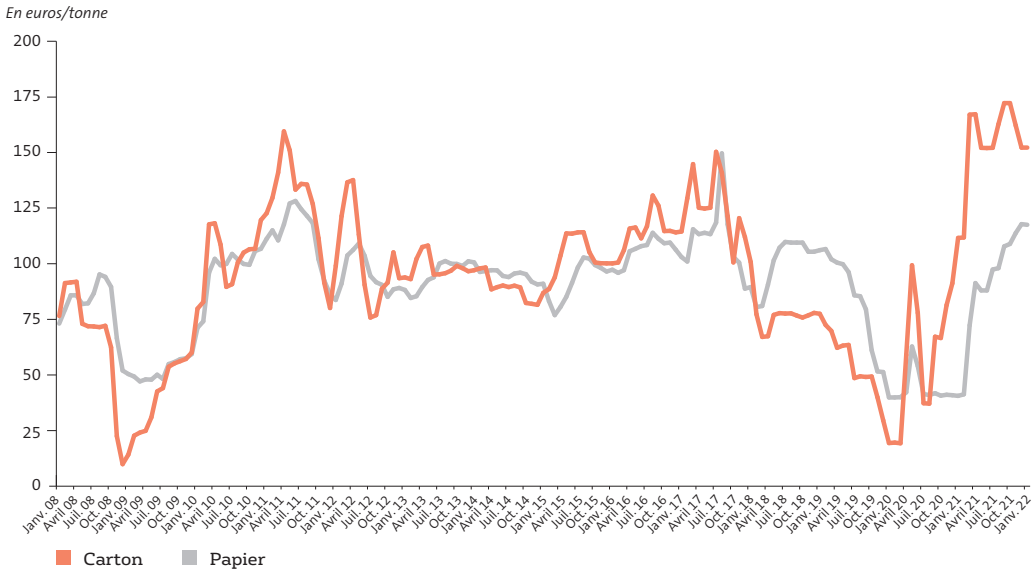
Le chiffre d'affaires **Technologie et Construction** est en progression de +2,8 % à périmètre et change constant par rapport au 31 décembre 2020. Cette progression est principalement portée par VWT avec la croissance de l'activité de Westgarth (filiale spécialisée dans l'*Oil & Gas*) et la hausse de l'activité travaux pour les municipalités en France et aux États-Unis.

Chiffre d'affaires Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets** progresse de +14,2 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2020. Elle bénéficie de prix toujours élevés sur les matières recyclées (+5,2 %), de la croissance des volumes (+5,3 %), et des impacts positifs d'augmentation tarifaire (+2,7 %).

La hausse du prix des matières recyclées et notamment du papier a été continue sur 2021 et particulièrement forte sur le premier semestre.

Évolution du prix des matières recyclées papier – carton en France [1]



Les volumes ont dans l'ensemble retrouvé leur niveau pré crise sanitaire, sauf sur les déchets commerciaux et industriels qui restent encore en retrait par rapport à 2019 sur quelques géographies.

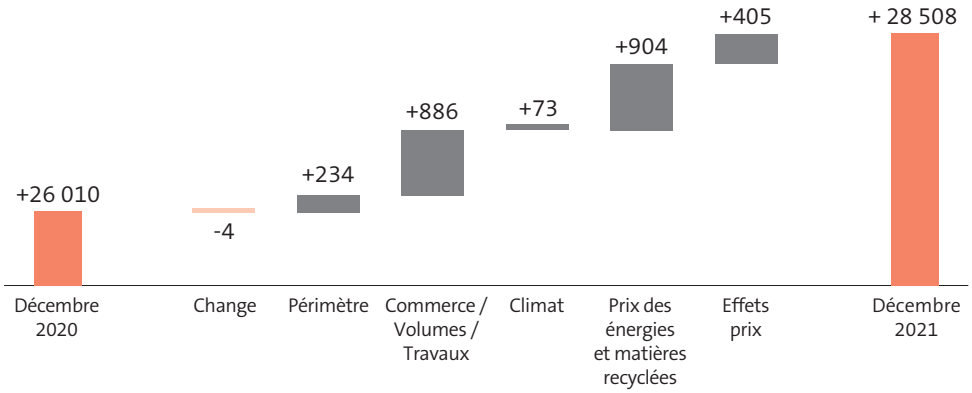
Chiffre d'affaires Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité **Énergie** est en progression de +19,9 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020, et de +12,3 % en croissance organique, retraité de l'impact périmètre de l'intégration des activités de réseau de chaleur de Prague Rive Droite et des installations de cogénération de la ville de Budapest (+398 millions d'euros de chiffre d'affaires).

La forte croissance de l'activité s'appuie sur un effet climat favorable (+1,6 %) notamment en Europe centrale et orientale, en début d'année et au quatrième trimestre, un effet prix en hausse (+6,8 %), tiré par les augmentations tarifaires en Pologne et en Hongrie, et un fort développement commercial (+1,9 %) en Europe notamment en Italie.

5.3.2.3 Analyse de la variation du chiffre d'affaires Groupe

L'évolution du chiffre d'affaires peut s'analyser comme suit **par principaux effets** :



(1) *Source : Copacel.*

L'effet change de -4 millions d'euros reflète principalement la variation des devises en Amérique (-94 millions d'euros), en Asie (-22 millions d'euros) partiellement compensée par une amélioration sur les devises australiennes (+51 millions d'euros) et britanniques (+75 millions d'euros) [1].

L'effet périmètre de 234 millions d'euros comprend notamment en Europe centrale l'impact de l'intégration en 2020, des installations de cogénération à Budapest (235 millions d'euros), du réseau de chauffage urbain de Prague Rive Droite (163 millions d'euros). Dans les Activités mondiales, la cession en 2020 des activités de Réseaux Télécoms de la SADE (-302 millions d'euros) est partiellement compensée par l'intégration en mai 2021 de la société OSIS (198 millions d'euros).

L'effet Commerce/Volumes/Travaux s'élève à +886 millions d'euros porté pour plus de la moitié par une progression des volumes de déchets et par une excellente dynamique commerciale.

L'effet climat s'élève à +73 millions d'euros essentiellement sur l'Europe centrale dont l'activité Énergie a bénéficié d'un hiver rigoureux sur les premier et quatrième trimestres compensé au troisième trimestre par l'impact de l'été pluvieux sur l'activité Eau en France.

L'**impact du prix des énergies et des matières recyclées** s'élève à +904 millions d'euros. Il est porté par une forte augmentation du prix des matières recyclées (+499 millions d'euros dont 319 millions d'euros sur le papier, 63 millions d'euros sur le plastique et 60 millions d'euros sur les métaux) et l'effet positif du prix des énergies en Europe notamment en Europe centrale qui bénéficie de la hausse des tarifs de chaleur en Pologne et en Allemagne avec des impacts favorables sur les ventes d'électricité.

Les effets prix favorables (+405 millions d'euros) sont liés principalement aux effets des révisions tarifaires estimés à +2,7 % dans les Déchets, et +1 % dans l'Eau.

5.3.3 EBITDA DU GROUPE

Au 31 décembre 2021, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 4 234 millions d'euros, soit une variation de +16 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020. Le taux de marge s'établit à 14,9 % au 31 décembre 2021 contre 14 % au 31 décembre 2020. L'évolution de l'EBITDA par segment se détaille comme suit :

			Variations 2020/2021			Taux de marge EBITDA	
(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	31 décembre 2020	31 décembre 2021
France	847,7	1 074,8	26,8 %	26,8 %	26,8 %	15,7 %	18,3 %
Europe, hors France	1 403,7	1 729,9	23,2 %	22,3 %	16,9 %	14,9 %	15,8 %
Reste du monde	941,6	1 001,5	6,4 %	6,9 %	7,3 %	13,9 %	14,2 %
Activités mondiales	324,4	426,3	31,4 %	31,4 %	29,3 %	7,3 %	9,2 %
Autres	123,4	1,3					
GROUPE	3 640,8	4 233,8	16,3 %	16,0 %	13,9 %	14,0 %	14,9 %

En **France**, l'EBITDA est en hausse de +26,8 % par rapport au 31 décembre 2020. Dans les métiers de l'eau, la hausse de l'EBITDA provient essentiellement de la reprise des travaux à la sortie de la crise sanitaire et des gains d'efficacité qui ont compensé l'impact négatif de l'été pluvieux sur le volume. Dans les Déchets, la progression de l'EBITDA est tirée par l'augmentation des prix des matières recyclées notamment du papier, le rebond d'activité post crise sanitaire et la contribution des plans d'efficacité. L'EBITDA a également bénéficié d'une opération de cession escompte au troisième trimestre 2021 sur un incinérateur de déchets en France pour un montant de 86 millions d'euros.

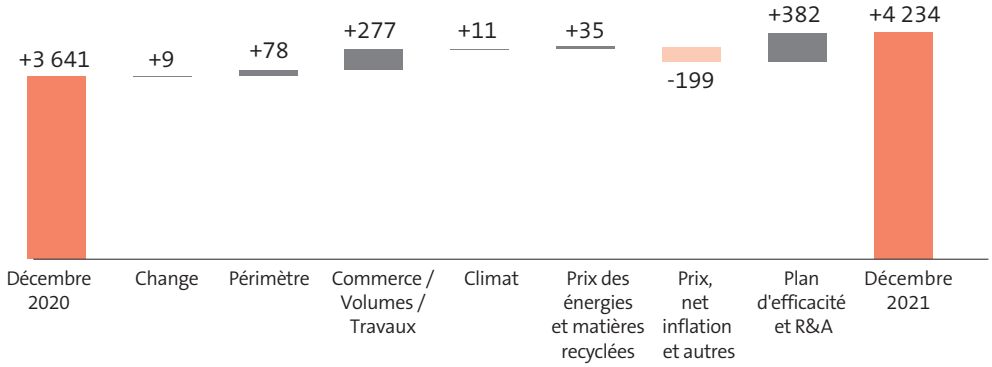
En **Europe hors France**, l'EBITDA en hausse de +22,3 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020, bénéficie de l'augmentation des prix des matières recyclées (papier, plastique et métaux) notamment en Allemagne et au Royaume-Uni, de l'effet positif du climat, de la hausse des prix de l'électricité et de la chaleur en Europe centrale, et de la couverture mise en place face à l'augmentation des coûts des certificats CO_2, et de prix favorables dans les contrats de distribution d'eau.

Dans le **Reste du monde**, la progression de l'EBITDA à change constant sur l'année est de +6,9 %, particulièrement marquée en Amérique latine, en Amérique du Nord et au Moyen-Orient.

Dans le segment **Activités mondiales**, l'EBITDA est en forte progression de +29,3 % à périmètre et change constants, tiré particulièrement par la performance dans les activités déchets dangereux, le rebond des activités de construction, et la progression de la performance opérationnelle dans les métiers de maintenance industrielle.

(1) Principaux impacts change par devises : dollar américain (-75 millions d'euros), peso argentin (-20 millions d'euros), yen japonais (-36 millions d'euros), zloty polonais (-37 millions d'euros), real brésilien (-9 millions d'euros), dollar de Hong Kong (-9 millions d'euros), livre sterling (+82 millions d'euros), dollar australien (+52 millions d'euros), couronne tchèque (+34 millions d'euros).

Par **effet**, l'évolution de l'EBITDA entre 2020 et 2021 peut s'analyser comme suit :



L'**impact change** sur l'EBITDA est positif et s'élève à 9 millions d'euros. Il reflète principalement une amélioration des devises australiennes et britanniques partiellement compensées par les variations défavorables des devises en Amérique (-14 millions d'euros) [1].

L'**effet périmètre** de +78 millions d'euros correspond principalement à l'impact de l'acquisition du réseau de chaleur de Prague Rive droite et de l'unité de cogénération de Budapest en 2020.

Les **effets commerce et volumes** sont favorables à hauteur de +277 millions d'euros. Cette progression est générée par une hausse des volumes dans les Déchets particulièrement en France et en Europe, une bonne activité travaux dans l'Eau en France et dans les Activités mondiales (VWT).

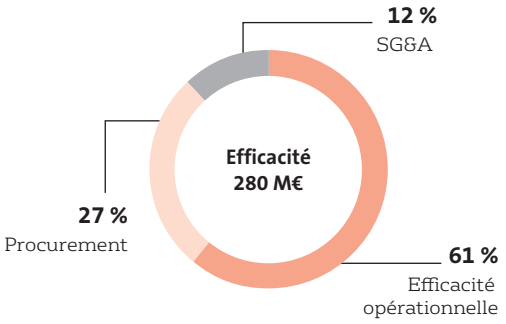
L'impact climat favorable dans l'Énergie (+11 millions d'euros) principalement en Europe centrale compensé par l'effet des intempéries aux États-Unis et l'été pluvieux en France (-23 millions d'euros).

Les **prix des énergies et des matières recyclées** ont un impact favorable sur l'EBITDA à hauteur de +35 millions d'euros (contre +28 millions d'euros au 31 décembre 2020) dont +113 millions d'euros dans les recyclats, et -78 millions d'euros sur les coûts d'énergie dont les certificats CO_2.

Le **pincement des prix** entre l'effet prix sur le chiffre d'affaires et l'inflation des coûts est de -199 millions d'euros.

La **contribution des plans d'économies de coûts** s'élève à +382 millions d'euros à fin décembre, au-dessus de l'objectif annuel de 350 millions d'euros. Ils incluent :

- le plan d'efficacité pour 280 millions d'euros qui porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 61 %), et les achats (27 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France (24 %), l'Europe hors France (36 %), le Reste du monde (26 %), et les Activités mondiales (13 %) ;
- les efforts additionnels d'économies post crise sanitaire du plan *Recover et Adapt* pour 102 millions d'euros.



Plans d'économies (incluant *Recover and Adapt*)

Impact EBITDA *(en millions d'euros)*	Objectif 2021	Réalisation 2021
Gains bruts	350	382

(1) Impacts change par devises : dollar américain (-8 millions d'euros), peso argentin (-3 millions d'euros), peso colombien (-2 millions d'euros), zloty polonais (-6 millions d'euros), dirham Émirats Arabes Unis (-1 millions d'euros), forint hongrois (-2 millions d'euros), réal brésilien (-1 millions d'euros), dollar australien (+7 millions d'euros), couronne tchèque (+9 millions d'euros), livre sterling (+14 millions d'euros).

5.3.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.3.4.1 EBIT courant

L'EBIT courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2021 s'établit à 1 766 millions d'euros, en forte progression de 41,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2020 retraité [1].

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT courant par rapport au 31 décembre 2020 retraité [1] sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité*	31 décembre 2021
EBITDA	3 640,8	4 233,8
Dépenses de renouvellement	-275,4	-291,9
Amortissements [1]	-2 189,7	-2 348,9
Provisions, juste valeur et autres	-44,2	67,9
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	110,5	104,8
EBIT COURANT	1 242,0	1 765,7

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.
(1) Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels.

5

La progression de l'EBIT courant par rapport au 31 décembre 2020 retraité [1] est significative et s'élève à +518 millions d'euros à change constant, s'explique principalement par :

- une forte amélioration de l'EBITDA (+584 millions d'euros à change constant) ;
- net des effets du remboursement des actifs financiers opérationnels, les amortissements sont en légère hausse suite aux entrées de périmètre 2020 ;
- un écart favorable sur les provisions et autres qui inclut une hausse des plus-values de cessions industrielles (+58 millions d'euros à change constant) liée notamment à la rotation d'actifs en Suède, en Norvège, et en France.

L'effet change sur l'EBIT courant est positif de +5 millions d'euros et reflète principalement la variation des devises au Royaume-Uni (+7 millions d'euros), en Asie (+4 millions d'euros) partiellement compensées par une dégradation sur les devises en Amérique latine (-4 millions d'euros) et en Amérique du Nord (-3 millions d'euros).

L'évolution de l'EBIT courant par segment opérationnel est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité*	31 décembre 2021	Variations 2020/2021 en courant	Variations 2020/2021 à change constant
France	28,2	233,5	728,2 %	728,2 %
Europe, hors France	602,6	918,9	52,5 %	51,4 %
Reste du monde	492,7	506,4	2,8 %	3,3 %
Activités mondiales	111,9	222,9	99,2 %	98,3 %
Autres	6,6	-116,0	n/a	n/a
GROUPE	1 242,0	1 765,7	42,2 %	41,7 %

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

(1) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

5.3.4.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Coût de l'endettement financier net (1)	**-414,4**	**-342,6**
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	12,6	8,0
Dividendes reçus	2,8	124,3
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	0,1	0,4
Résultat de change	-12,9	7,9
Désactualisation des provisions	-23,5	-20,9
Charges d'intérêts sur passif du domaine concédé	-79,8	-76,5
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-32,2	-28,2
Autres	-32,9	-38,4
Autres revenus et charges financiers courants (2)	**-165,8**	**-23,4**
Plus ou moins-value de cessions financières (3)	**26,1**	**-15,8**
Résultat financier courant (1)+(2)+(3)	-554,1	-381,8
Autres revenus et charges financiers non courants	-	-35,0
Résultat financier	-554,1	-416,8

Au 31 décembre 2021, le résultat financier courant s'élève à -382 millions d'euros contre -554 millions d'euros au 31 décembre 2020. L'amélioration provient principalement des dividendes reçus au titre de la participation du Groupe dans Suez pour l'exercice 2020 à hauteur de 122 millions d'euros et d'une nette amélioration du coût de financement.

Au 31 décembre 2021, le résultat financier non courant pour -35 millions d'euros intègre des coûts relatifs au financement de l'acquisition de Suez.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net s'établit à -343 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre -414 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette baisse du coût de l'endettement du Groupe de 71 millions d'euros s'explique par des conditions de refinancement favorables des émissions obligataires, la baisse des taux d'intérêts en devise et l'impact positif de l'annulation du portefeuille de couverture de taux (swap pré-hedge) mis en place en 2020, pour un montant de 20 millions d'euros.

Hors impact IFRS 16, le taux de financement du Groupe s'établit ainsi à 2,98 % au 31 décembre 2021 contre 4,02 % au 31 décembre 2020 (respectivement 2,85 % *versus* 3,74 % incluant IFRS 16).

Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers courants s'élèvent à -23,4 millions d'euros, contre -165,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Ils incluent les dividendes reçus au titre de la participation du Groupe dans Suez (122 millions d'euros) pour les actions acquises en octobre 2020 (29,9 %) ainsi que les intérêts sur passifs du domaine concédé (IFRIC 12) pour -76,5 millions d'euros et les effets de désactualisation des provisions pour -20,9 millions d'euros.

Les moins-values de cessions financières comptabilisées sur l'année 2021 s'élèvent à -15,8 millions d'euros et comprennent essentiellement la moins-value de cession de la Namibie (VWT) pour -7,1 millions d'euros et une moins-value de liquidation d'une société non consolidée VIGIE 2 pour -7,5 millions d'euros, compensée par une reprise de provision de 7,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, les plus-values de cessions financières s'élevaient à +26,1 millions d'euros.

5.3.4.3 Charge d'impôt courante

La charge d'impôt courante s'élève à -329,7 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre -159,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité [1].

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2021 s'élève à 25,8 % contre 27,6 % au 31 décembre 2020 retraité [2].

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité *	31 décembre 2021
Résultat avant impôt – Éléments courants (a)	687,9	1 383,9
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	110,5	104,8
Résultat avant impôt retraité – Éléments courants : (c) = (a)-(b)	577,4	1 279,1
Charge d'impôt retraitée (d)	-159,6	-329,7
TAUX D'IMPÔT RETRAITÉ SUR LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT (D)/(C)	27,6 %	25,8 %

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

5.3.4.4 Résultat net courant

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 896 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 382 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité [1]. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est en progression de 150,5 % à change constant, à 915 millions d'euros contre 363 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité[1].

5.3.4.5 Autres analyses du compte de résultat

Coûts commerciaux, généraux et administratifs

Les coûts commerciaux, généraux et administratifs impactant l'EBIT courant passent de 2 739 millions au 31 décembre 2020 retraité [1] à 2 944 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une augmentation de 7,5 % en courant (+7,7 % à change constant et +6,8 % à périmètre et change constants). Le ratio des coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires s'établit à 10,3 % au 31 décembre 2021, en baisse par rapport au 31 décembre 2020 retraité[1] (10,5 %).

Résultat net courant/Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 150,6 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 119,7 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 404,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 88,8 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est de 895,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 381,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité[1].

Compte tenu du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2021 qui s'élève à 592,9 millions en non dilué, et 617,9 millions en dilué, *versus* 554,9 millions en non dilué, et 579,9 millions en dilué au 31 décembre 2020, le résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère au 31 décembre 2021 ressort à 0,68 euro en non dilué et 0,65 euro en dilué, contre 0,16 euro en non dilué et 0,15 euro en dilué au 31 décembre 2020. Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère au 31 décembre 2021 ressort à 1,51 euros en non dilué et 1,45 euros en dilué, contre 0,75 euros en non dilué et 0,72 euros en dilué au 31 décembre 2020.

L'effet dilutif pris en compte dans le calcul du résultat net par action concerne les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises en septembre 2019 à échéance 1er janvier 2025, ainsi que les programmes de plan d'attribution d'actions de performance mis en place au 30 avril 2019 à échéance avril 2022, au 5 mai 2020 à échéance mai 2023 et au 4 mai 2021 à échéance mai 2024.

Au 31 décembre 2021, la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 765,7	-448,2	1 317,5
Coût de l'endettement financier net	-342,6	-	-342,6
Autres revenus et charges financiers	-39,2	-35,0	-74,2
Résultat avant impôts	1 383,9	-483,2	900,7
Charge d'impôts sur les sociétés	-329,7	-16,1	-345,8
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	-	-
Résultat net des activités non poursuivies	-	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-158,4	7,8	-150,6
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	895,8	-491,5	404,3

(1) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

(2) 26,1 % au 31 décembre 2020 publié.

Au 31 décembre 2020 retraité [1], la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	**1 242,0**	**-322,5**	**919,5**
Coût de l'endettement financier net	-414,4	-	-414,4
Autres revenus et charges financiers	-139,7	-	-139,7
Résultat avant impôts	687,9	-322,5	365,4
Charge d'impôts sur les sociétés	-159,6	22,6	-137,0
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	-	-
Résultat net des activités non poursuivies	-	-19,9	-19,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-146,5	26,8	-119,7
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	381,8	-293,0	88,8

Le résultat net des activités non poursuivies correspond à fin décembre 2020 à l'impact en résultat des coûts encourus sur l'exercice de l'arrêt des activités EPC à l'international de Veolia Water Technologies pour -19,9 millions d'euros.

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel, détaillant les éléments non courants du résultat net, est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité*	31 décembre 2021
EBIT courant	**1 242,0**	**1 765,7**
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	-44,1	10,8
Dotations nettes aux provisions non courantes	13,5	-0,9
Charges nettes de restructuration	-106,6	-68,2
Provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres	-155,9	-234,0
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-29,4	-155,9
Total des éléments non courants	**-322,5**	**-448,2**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DANS LES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	919,5	1 317,5

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

Les charges de restructuration au 31 décembre 2021 concernent principalement l'activité Déchets en France pour -22 millions d'euros.

Les provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres charges non courantes concernent principalement au 31 décembre 2021 :

- des coûts spécifiques dédiés à la situation sanitaire de l'année au-delà des coûts habituels d'équipements et de protection individuels des salariés (-59 millions d'euros) ;
- des dépréciations d'actifs non courants notamment en Europe centrale et orientale à hauteur de -47 millions d'euros en lien avec le programme de décarbonisation des actifs industriels (République tchèque, Pologne), en Roumanie, et en Asie pour -41 millions d'euros ;
- les coûts d'acquisitions de titres comprennent principalement les coûts encourus dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez.

(1) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

5.4 Financement

5.4.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH-FLOW ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le tableau ci-après récapitule la variation de l'endettement financier net et du free cash-flow net :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
EBITDA	**3 640,8**	**4 233,8**
Investissements industriels nets de cession	-2 151,5	-2 211,5
Variation BFR opérationnel	233,4	382,5
Dividendes reçus	75,3	223,1
Dépenses de renouvellement	-260,5	-291,9
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-230,0	-236,5
Intérêts sur passifs du domaine concédé (I12)	-79,8	-76,5
Intérêts sur droit d'usage (IFRS 16)	-32,2	-28,2
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-429,7	-368,7
Impôts payés	-258,3	-285,6
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	507,5	1 340,5
Dividendes versés	-425,6	-558,2
Investissements financiers nets	-4 898,0	64,1
Variation des créances et autres actifs financiers	-31,8	111,0
Émissions/remboursement de titres super subordonnés	1 987,1	497,5
Augmentation de capital	139,0	2 692,3
Free cash-flow	**-2 721,9**	**4 147,2**
Effets de change et autres variations	185,3	-462,4
Variation	**-2 536,6**	**3 684,8**
Endettement financier net à l'ouverture	-10 680,4	-13 217,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	-13 217,0	-9 532,2

Le **free cash-flow net** traduit une belle performance sur l'exercice et s'élève à 1340,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 507,5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

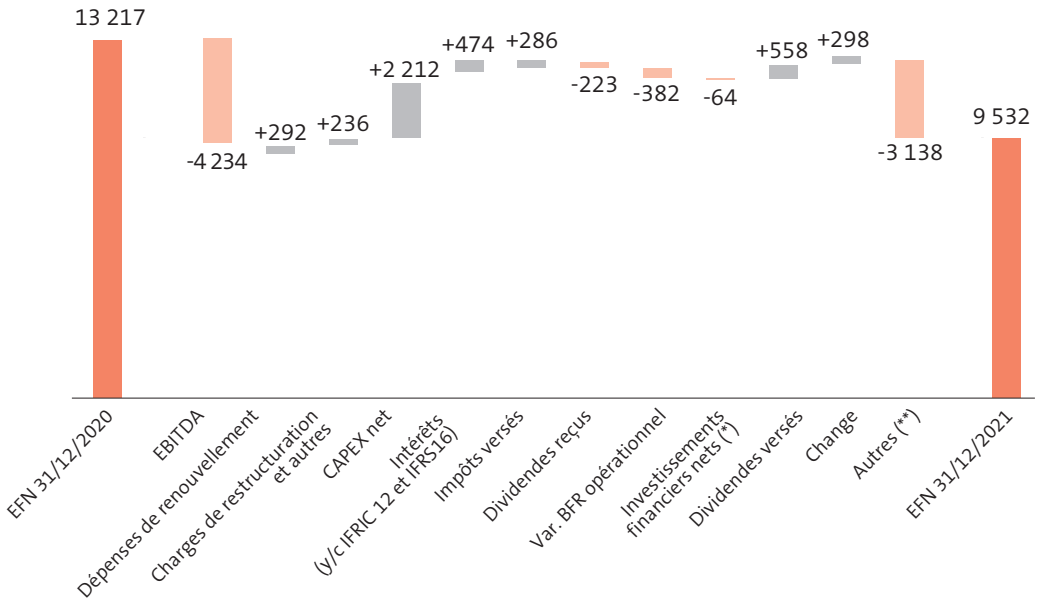
La progression du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2020 reflète :

- l'augmentation de l'EBITDA portée par la progression de l'activité, et l'intensification des efforts d'efficacité commerciale et opérationnelle ;
- des investissements industriels nets de 2 211,5 millions d'euros en progression de 2,8 % en courant (+2,9 % à change constant) :
  - des investissements de maintenance à hauteur de 1 273 millions d'euros (soit 4 % du chiffre d'affaires),
  - des investissements de croissance sur le portefeuille existant de 799millions d'euros (contre 691 millions au 31 décembre 2020),
  - des investissements discrétionnaires qui s'élèvent à 456 millions d'euros en augmentationde 20millions d'euros par rapport à 2020,
  - des cessions industrielles à hauteur de 317 millions d'euros, réalisées dans le cadre de la poursuite de la stratégie de rotation d'actifs du Groupe conformément aux objectifs affichés dans le plan stratégique Impact 2023,
- une nette amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel qui s'élève à 383 millions d'euros contre une variation de 233 millions d'euros à fin décembre 2020 grâce à la poursuite des efforts de recouvrement ;
- l'encaissement des dividendes Suez pour 122 millions d'euros en date du 8 juillet 2021 au titre des actions (titres non consolidés 29.9 %) acquises en octobre 2020.

L'endettement financier net s'établit à 9 532 millions d'euros, contre 13 217 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Par rapport au 31 décembre 2020, la baisse de **l'endettement financier net** est principalement portée par :

- la génération du free cash-flow net de l'exercice à hauteur de 1 341 millions d'euros ;
- le versement des dividendes votés en assemblée générale mixte le 22 avril 2021 (-397 millions d'euros) ;
- des investissements financiers nets à hauteur de 64 millions d'euros (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) qui incluent notamment l'acquisition de la société OSIS, d'une unité d'engrais organiques en France, la cession des activités de services industriels et de solutions de recyclage en Suède et en Norvège et de la concession d'eau de Shenzhen en Chine ;
- l'augmentation de capital réalisée dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez pour un montant de 2,5 milliards d'euros (hors frais d'émission) ;
- l'émission de titres subordonnés pour 497 millions d'euros (hors frais d'émission) ;
- l'augmentation de capital dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2021 pour un montant net de 204 millions d'euros.



(*) Acquisitions financières de -476 millions d'euros nettes des cessions financières de 540 millions d'euros.
(**) Essentiellement augmentation de capital pour +2,5 milliards d'euros (nette des frais d'émission), Sequoia +204 millions d'euros nets, Hybride pour +497millions d'euros (net des frais d'émission) et remboursement de prêt aux co-entreprises.

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change défavorable de -298 millions d'euros au 31 décembre 2021 [1] contre +273 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(1) Principalement porté par des impacts défavorables sur le dollar américain (-86 millions d'euros), le yuan renminbi chinois (-65 millions d'euros), la livre sterling (-60 millions d'euros), la couronne tchèque (-39 millions d'euros), le dollar de Hong Kong (-14 millions d'euros) et le rouble russe (-14 millions d'euros).

5.4.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

5.4.2.1 Investissements industriels

Le montant total des investissements industriels bruts, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'est élevé à 2 528 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 2 387 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les investissements industriels par **segment**, hors activités non poursuivies, varient de la façon suivante :

31 décembre 2021 *(en millions d'euros)*	Maintenance et défense du portefeuille *	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts **	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	471	37	508	-88	420
Europe, hors France	795	172	967	-132	835
Reste du monde	500	196	696	-35	661
Activités mondiales	233	51	284	-47	237
Autres	73	0	73	-14	59
GROUPE	2 072	456	2 528	-316	2 212

(*) Dont investissements de maintenance en 2021 à hauteur de 1 273 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille en 2021 à hauteur de 799 millions d'euros.
(**) Dont nouveaux actifs financiers opérationnels en 2021 à hauteur de 169 millions d'euros.

31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	Maintenance et défense du portefeuille *	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts **	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	447	34	481	-63	418
Europe, hors France	742	167	910	-102	808
Reste du monde	514	198	711	-27	684
Activités mondiales	225	36	261	-43	217
Autres	24	0	24	0	24
GROUPE	1 952	435	2 387	-236	2 151

(*) Dont investissements de maintenance en 2020 à hauteur de 1 261 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille en 2020 à hauteur de 691 millions d'euros.
(**) Dont nouveaux actifs financiers opérationnels en 2020 à hauteur de 160 millions d'euros.

À change constant, les investissements industriels nets sont en légère hausse (+2,8 %) par rapport au 31 décembre 2020, impacté par la crise sanitaire l'enveloppe allouée aux investissements de maintenance est plus importante. En ligne avec les choix stratégiques du programme Impact 2023, les investissements discrétionnaires concernent principalement :

- dans le Reste du monde 73 millions d'euros incluant les projets de développement dans le traitement des déchets dangereux (construction d'incinérateurs en Arabie Saoudite, en Chine, à Singapour) et 34 millions d'euros dans l'économie circulaire du plastique (usines de recyclage au Japon et à Singapour) ;
- 115 millions d'euros en Europe hors France dans les boucles d'énergie principalement constitués d'investissements de décarbonisation des sites de production de chaleur (Allemagne, République tchèque et Pologne).

5.4.2.2 Investissements et cessions financiers

Les investissements financiers nets s'élèvent à +64 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre -4 898 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les investissements financiers s'élèvent à -476 millions d'euros au 31 décembre 2021 (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et incluent principalement les impacts des acquisitions d'Osis en France (348 millions d'euros y compris dettes IFRS 16) et d'une unité d'engrais organiques en France (20 millions d'euros).

Au 31 décembre 2020, hors opération de rachat des titres Suez Environnement (3 422 y compris frais d'acquisition), les investissements financiers s'élevaient à -1 649 millions d'euros (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et comprenaient notamment les acquisitions du réseau de chauffage urbain de Prague Rive Droite en République tchèque (710 millions d'euros), de la production de chaleur de la ville de Budapest en Hongrie (294 millions d'euros), du site de traitement des déchets dangereux d'Alcoa aux États-Unis (231 millions d'euros), du groupe de traitement des déchets MAG en Russie (125 millions d'euros) et le rachat du partenaire du contrat d'eau de Nagpur en Inde (113 millions d'euros).

Les cessions financières s'élèvent à 540 millions d'euros au 31 décembre 2021 (y compris frais de cession) et comprennent notamment la cession de la participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine (249 millions d'euros) [1] ainsi que la cession des activités de services industriels et services de recyclage en Suède et en Norvège (111 millions d'euros) [2].

Au 31 décembre 2020, les cessions financières s'élevaient à 174 millions d'euros (y compris frais de cession) et comprenaient notamment la cession de l'activité Telecom de la SADE pour 52 millions d'euros, la cession d'actifs en Allemagne à hauteur de 31 millions d'euros, la cession de la participation dans la concession d'eau chinoise de Liuzhou pour un montant de 47 millions d'euros, la cession de Campus X en Italie (20 millions d'euros) et l'augmentation de capital souscrite par les minoritaires de la société Southa à Hong Kong à hauteur de 14 millions d'euros.

5.4.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à 382 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 233 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Cette variation reflète le suivi régulier et l'amélioration des processus de collecte et de facturation dans un contexte de vigilance accrue et dénote la résilience de la clientèle municipale et industrielle du Groupe.

La position nette du BFR au bilan du 31 décembre 2021 est une ressource de 1 854 millions d'euros contre 1 511 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une variation de 342 millions d'euros dont -41 millions d'euros liés aux variations de périmètre de consolidation et 0,4 millions d'euros d'effet de change.

Se référer à la note 6.3.1 des états financiers consolidés au 31 décembre 2021.

5.4.4 FINANCEMENT EXTERNE

5.4.4.1 Structure de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Dettes financières non courantes	9.1.1	12 133	11 761
Dettes financières courantes	9.1.1	7 599	9 033
Trésorerie passive	9.1.3	218	242
Sous-total dettes financières		19 949	21 036
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.1.3	-5 840	-10 519
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	9.3.1	-57	-13
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	9.1.2	-835	-972
ENDETTEMENT FINANCIER NET		13 217	9 532

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2021 est intégralement à taux fixe.

La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 7,8 ans au 31 décembre 2021 (6 ans hors effet de l'augmentation de capital et de l'émission du bond hybride) contre 6.2 ans au 31 décembre 2020.

5.4.4.2 Position de liquidité du Groupe

Suite à la crise sanitaire apparue en 2020, Veolia a placé le suivi de la liquidité comme une priorité. Cela s'est traduit par un suivi des prévisions hebdomadaires de trésorerie sur un horizon de cinq semaines, par la revue régulière du fonctionnement des back offices Finance (facturation, recouvrement, paiements, fournisseurs), et par un point quotidien sur la situation des marchés financiers au niveau Groupe.

Le Groupe a ainsi mené une politique de financement prudente et résiliente, le cash centralisé est placé essentiellement dans des actifs monétaires liquides (OPCVM monétaires ou dépôts bancaires liquides).

La situation de liquidité brute du Groupe au 31 décembre 2021 s'établit à 15,5 milliards d'euros et se compose principalement de :

- 11,5 milliards d'euros de trésorerie ou équivalents de trésorerie (cash centralisé placé essentiellement en actifs monétaires liquides pour 10,3 milliards d'euros et cash mobilisable dans les filiales pour 1,2 milliard d'euros) ;
- 4 milliards d'euros de lignes de crédit et lignes bilatérales non tirées et disponibles.

(1) Opération totale pour un montant de 394 millions d'euros en incluant le remboursement du prêt actionnaire (105 millions d'euro) et la remontée de dividendes (40 millions d'euros).

(2) Montant total de transaction de 235 millions d'euros y compris cession d'actifs industriels.

La liquidité nette du Groupe au 31 décembre 2021 s'établit à 6,2 milliards d'euros. Elle inclut les dettes courantes et trésorerie passive qui viennent diminuer la liquidité brute de 9,3 milliards d'euros. Les montants de dettes courantes et trésorerie passive incluent notamment 5,9 milliards d'euros de billets de trésorerie de maturité moyenne de 2,5 mois, en cours de refinancement.

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2021 est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Veolia Environnement		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	1 000,0	1 000,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	21,6	22,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	5 542,2	10 333,7
Filiales		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	1 132,9	1 156,7
Total des liquidités	**10 696,7**	**15 513,3**
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	7 599,6	9 034,9
Trésorerie passive	217,6	241,9
Total des dettes courantes et trésorerie passive	**7 817,2**	**9 276,8**
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE (2)	**2 879,5**	**6 236,5**

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.
(2) Y compris liquidités liées aux Placements au sein du GIE.

La hausse des liquidités par rapport au 31 décembre 2020 est due principalement d'une part aux produits de l'augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros du 8 octobre 2021 et de l'émission d'une dette hybride de 0,5 milliard d'euros le 8 novembre 2021, et d'autre part à la souscription de deux emprunts court terme d'un montant de 0,7 milliard d'euros.

Le crédit syndiqué multidevises non tiré au 31 décembre 2021, et initialement conclu le 2 novembre 2015, pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2022, a été étendu à 2024. En complément, Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2021 de 1 milliard d'euros. Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

Au 31 décembre 2021, les lignes de lettres de crédit bilatérales en dollars américains tirables en cash s'élèvent à 25,9 millions de dollars américains (soit 22,9 millions d'euros équivalents), non utilisées à ce jour, et figurent dans le tableau de liquidité ci-dessus.

5.4.4.3 Covenants bancaires

Se référer à la Note 9.3.2.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2021.

5.5 Autres éléments

5.5.1 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)

L'EBIT courant après impôts est calculé de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité *	31 décembre 2021
EBIT courant [1]	**1 242**	**1 766**
• Charge d'impôt courante sur les sociétés	-160	-330
EBIT courant après impôts	**1 082**	**1 436**

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.
(1) Y compris QP de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

Le tableau ci-dessous présente le calcul des Capitaux Employés :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité *	31 décembre 2021
Actifs corporels et incorporels nets	13 086	13 687
Droits d'usage	1 530	1 562
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	5 935	6 251
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	1 375	1 594
Actifs financiers opérationnels	1 371	1 320
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-3 555	-4 557
Instruments dérivés nets et autres	-40	69
Provisions	-2 260	-2 345
Capitaux employés	**17 442**	**17 581**
Impacts des activités discontinues et autres retraitements [1]	-284	362
Capitaux employés après retraitements	**17 158**	**17 943**

(*) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.
(1) Les retraitements en 2021 concernent principalement la réintégration des capitaux employés des activités cédées en Norvège et Suède et la proratisation des capitaux employés d'OSIS acquise courant 2021. Les retraitements en 2020 concernent la proratisation de la valeur des titres acquis sur le dernier trimestre 2020 (Prague Rive Droite et Bert Hongrie), et la réintégration des capitaux employés de la concession d'eau Shenzhen ayant donné lieu à un retraitement en actifs et passifs destinés à la vente au 31 décembre 2020.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2020 (yc IFRS 16) retraité [1]	1 082	17 535	6,2 %
2021 (yc IFRS 16)	**1 436**	**17 550**	**8,2 %**

(1) Cf. section 5.6.1 pour plus de détails sur le retraitement.

5.5.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	KPMG SA				Ernst & Young			
	Montants		Pourcentage		Montants		Pourcentage	
(en millions d'euros)	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité annuel								
Veolia Environnement	1,5	1,5	11,1 %	11,5 %	1,7	1,7	11,7 %	11,2 %
Entités contrôlées	9,6	9,7	70,6 %	75,0 %	11,2	10,4	77,2 %	68,6 %
Sous-total (a)	11,1	11,2	81,7 %	86,5 %	12,9	12,1	89,0 %	79,7 %
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires								
Veolia Environnement	0,3	0,2	2,5 %	1,4 %	0,3	0,0	0,0 %	0,0 %
Entités contrôlées	0,0	0,3	0,1 %	2,6 %	0,0	0,5	0,0 %	3,5 %
Sous-total (b)	0,3	0,5	2,6 %	4,0 %	0,3	0,5	0,0 %	3,3 %
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
Veolia Environnement	0,4	0,2	3,1 %	1,5 %	0,2	0,3	3,4 %	1,9 %
Entités contrôlées	1,7	1,0	12,6 %	8,1 %	1,1	2,3	7,6 %	14,8 %
Sous-total (c)	2,1	1,2	15,7 %	9,5 %	1,3	2,6	11,0 %	16,6 %
Services autres que la certification des comptes (1)								
Sous-total (d) = (b) + (c)	2,5	1,7	18,3 %	13,5 %	1,6	3,1	11,0 %	20,3 %
TOTAL (E) = (A) + (D)	13,6	12,8	100,0 %	100,0 %	14,5	15,3	100,0 %	100,0 %

(1) Les services autres que la certification des comptes incluent les services fournis à la demande de l'entité consolidante ou des entités contrôlées (audits contractuels, attestations, procédures convenues, consultations de nature comptable, revue de système d'information en place ou en projet, diligences dans le cadre d'acquisition et de cession, rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes).

5.5.3 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » (se référer à la note 14 des états financiers consolidés).

5.5.4 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Concernant le rapprochement avec Suez, la clôture de l'offre publique d'achat de Suez et la cession du Nouveau Suez au Consortium ont eu lieu en janvier 2022 (se référer au chapitre 1.1 Rapprochement avec Suez pour plus de détails).

Suite à l'émergence du conflit en Europe de l'Est, le Groupe suit avec la plus grande attention le développement de la situation.

Le Groupe assure en Ukraine et en Russie des services essentiels pour les populations locales avec pour priorités la santé et la sécurité de ses employés et la réduction de ses risques. Ces activités représentent, en 2021, 0,3 % du chiffre d'affaires et 0,8 % des capitaux employés du Groupe.

Veolia reste attentif au jour le jour à l'évolution du conflit en Europe de l'Est ainsi qu'à son impact sur l'environnement économique et sur les approvisionnements en énergie.

5.5.5 FACTEURS DE RISQUE

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.

5.5.6 PERSPECTIVES

Perspectives 2022 [1]

L'année 2022 démarre dans un contexte inflationniste dans lequel les activités de Veolia sont bien protégées, grâce au modèle contractuel d'indexation tarifaire qui s'applique à près de 70 % du chiffre d'affaires du Groupe et à la politique de couverture des achats énergétiques.

Par ailleurs le Groupe est très faiblement exposé à l'Ukraine et à la Russie avec un chiffre d'affaires d'environ 120 millions d'euros (soit 0,3 % du chiffre d'affaires) et 130 millions d'euros de capitaux employés (soit moins de 0,5 % des capitaux employés de l'ensemble Veolia-Suez).

Au regard des tendances toujours favorables dans nos différentes activités, sans élargissement du conflit au-delà du territoire Ukrainien, ni changement significatif des conditions d'approvisionnement en énergie en Europe, les perspectives 2022 du Groupe, qui intègrent pour la première fois celles de Suez à partir du 18 janvier s'établissent de la façon suivante :

- solide croissance organique du chiffre d'affaires ;
- économies de coûts supérieures à 350 millions d'euros auxquelles s'ajoutent 100 millions d'euros de synergies attendues pour la première année d'intégration de Suez ;
- croissance organique de l'EBITDA entre 4 % et +6 % ;
- résultat net courant part du Groupe autour de 1,1 milliard d'euros, en hausse de plus de 20 %, confirmant l'effet relutif d'environ 10 % sur le bénéfice net courant par action [2] ;
- confirmation de la relution du bénéfice net courant par action d'environ 40 % en 2024 ;
- leverage ratio autour de 3x ;
- et croissance du dividende en ligne avec celle du bénéfice net courant par action.

(1) À change constant.

(2) BNPA y compris coût de l'hybride et avant PPA.

5.6 Annexes

5.6.1 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2020 ET 2019 AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES EN 2021

À compter de l'exercice 2021 et en vue de permettre une meilleure comparabilité avec les autres émetteurs, les impacts liés à l'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » sont désormais intégrés à l'EBIT courant.

En conformité avec les orientations ESMA dans le cas de changement de la définition d'un indicateur financier Non GAAP, les retraitements des indicateurs 2019 et 2020 ont été effectués.

Réconciliation des indicateurs cumulés au 31 décembre 2020 et 2019

Impact du reclassement en courant des frais de personnels – paiement en actions (IFRS 2) – Clôture du 31 décembre 2021

(en millions d'euros)	31 décembre 2019 publié	Retraitement IFRS 2	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020 publié	Retraitement IFRS 2	31 décembre 2020 retraité
Chiffre d'affaires	**27 189**		**27 189**	**26 010**		**26 010**
EBITDA	**4 022**		**4 022**	**3 641**		**3 641**
Marge d'EBITDA	14,8 %		14,8 %	14,0 %		14,0 %
Frais de personnel – paiements en action		-21	-21		-33	-33
EBIT courant	**1 730**	**-21**	**1 709**	**1 275**	**-33**	**1 242**
Résultat net courant part du Groupe	**760**	**-21**	**738**	**415**	**-33**	**382**
Résultat net courant part du Groupe hors PMV de cessions financières	**734**	**-21**	**713**	**396**	**-33**	**363**
Résultat opérationnel	**1 465**	**0**	**1 465**	**920**	**0**	**920**
Résultat net part du Groupe	**625**	**0**	**625**	**89**	**0**	**89**
Investissements industriels nets	-2 201		-2 201	-2 151		-2 151
Free cash-flow net	868		868	508		508
Endettement financier net à l'ouverture	**-11 564**		**-11 564**	**-10 680**		**-10 680**
Endettement financier net à la clôture	**-10 680**		**-10 680**	**-13 217**		**-13 217**

Cet ajustement a un impact neutre sur le résultat net part du Groupe dans la mesure où il s'agit d'un reclassement entre des éléments courants et non courants du résultat net part du Groupe.

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 3.4.5. De la même façon, le tableau de passage du résultat net courant au résultat net part du Groupe tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 3.4.5.

5.6.2 RÉCONCILIATION DES INDICATEURS GAAP ET DES INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

5.6.2.1 EBITDA

Le tableau de passage de la capacité d'autofinancement à l'EBITDA est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Capacité d'autofinancement	**2 892,8**	**3 213,2**
Dont capacité d'autofinancement financière	-20,8	-70,1
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	2 913,5	3 283,3
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	260,5	291,9
Charges de restructuration cash	116,4	77,0
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	37,6	170,7
Autres charge non courantes	113,6	159,5
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	199,2	251,4
EBITDA	3 640,8	4 233,8

5.6.2.2 Free cash-flow net

Le tableau de passage des flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) au free cash-flow net est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies	**2 737,7**	**3 163,8**
Intégration :		
Investissements industriels nets de subvention	-1 608,6	-1 728,8
Cessions d'actifs industriels	235,9	316,4
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-160,0	-166,6
Remboursement des actifs financiers opérationnels	199,2	251,4
Nouvelles dettes de location financement	-488,7	-483,8
Dividendes reçus	75,3	223,1
Intérêts financiers nets	-516,8	-462,1
Exclusion :		
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres	33,5	227,1
Free cash-flow net	**507,5**	**1 340,5**

5.6.2.3 Investissements industriels

Le tableau de passage des investissements industriels nets de subvention (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) aux investissements industriels est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Investissements industriels nets de subvention	**-1 608,6**	**-1 728,8**
Nouvelles dettes de location financement	-488,7	-483,8
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-130,0	-146,3
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-160,0	-169,0
Investissements industriels bruts	**-2 387,3**	**-2 528,2**

5.6.3 DÉFINITIONS

5.6.3.1 Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le coût de l'endettement financier net représente le coût de l'endettement financier brut hors intérêts financiers IFRS 16 classés en autres charges financières et y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

La capacité d'autofinancement totale telle qu'indiquée dans le tableau des flux de trésorerie est composée de trois éléments : la capacité d'autofinancement opérationnelle intégrant les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »), la capacité d'autofinancement financière incluant les éléments financiers cash des autres revenus et charges financiers, et la capacité d'autofinancement des activités non poursuivies intégrant les charges et produits opérationnels et financiers cash reclassés en résultat net des activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5. La capacité d'autofinancement opérationnelle n'inclut pas la quote-part des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net des activités non poursuivies est l'ensemble des charges et produits nets d'impôt rattachés aux activités cédées ou en cours de cession, conformément à la norme IFRS 5.

5.6.3.2 Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

Le terme **« variation à change constant »** recouvre la variation résultant de l'application des taux de change de la période précédente sur l'exercice actuel, toutes choses restant égales par ailleurs.

Le secteur municipal se réfère aux prestations des métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des États.

Le secteur industriel englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

L'indicateur **EBITDA** consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur BFR non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

La marge d'EBITDA est définie comme étant le ratio EBITDA/Chiffre d'affaires.

Pour obtenir l'**EBIT courant** (qui comprend la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et des entreprises associées), sont exclus du résultat opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence ;
- les charges de restructuration ;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;
- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

Le résultat net courant part du Groupe résulte de la somme des éléments suivants :

- l'EBIT courant ;
- le résultat financier courant, qui comprend les éléments courants du coût de l'endettement financier net, et les autres revenus et charges financiers courants y compris les plus ou moins-values de cessions financières (dont les plus ou moins-values incluses dans les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence) ;
- les éléments courants de l'impôt ;
- la part des minoritaires (à l'exclusion de la part des minoritaires relative aux éléments non courants du compte de résultat).

Le résultat net courant part du Groupe par action est calculé en divisant le résultat net courant part du Groupe de l'exercice (non retraité du montant du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés) par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

Les investissements industriels nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN incluent les investissements industriels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et nouveaux actifs financiers opérationnels), nets des cessions industrielles.

Le Groupe dissocie dans ses investissements :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ;

- les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein des contrats existants et de défense de portefeuille ;
- enfin les investissements dits de croissance discrétionnaires consécutifs généralement à un nouveau contrat ou projet ou encore à une extension significative d'un contrat ou d'un projet existant.

Ces dernières catégories correspondant à des investissements de croissance.

Les investissements financiers nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN correspondent aux investissements financiers diminués des cessions financières.

Les investissements financiers comprennent les acquisitions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés entrantes, et les acquisitions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle.

Les cessions financières incluent les cessions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés sortantes, les cessions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle, ainsi que les augmentations de capital souscrites par les minoritaires.

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

L'endettement financier net (EFN) représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS 16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Le leverage ratio rapporte l'endettement financier y compris IFRS 16 net de clôture à l'EBITDA y compris IFRS 16.

Le taux de financement est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 et hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture, rapporté à la moyenne de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées. Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS RFA 354

6.1.1 État de la situation financière consolidée 354
6.1.2 Compte de résultat consolidé 356
6.1.3 État consolidé du résultat global 357
6.1.4 État consolidé des flux de trésorerie 358
6.1.5 État de variation des capitaux propres 360
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 362
6.1.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 464

6.2 COMPTES SOCIAUX RFA 468

6.2.1 Bilan au 31 décembre 2021 468
6.2.2 Compte de résultat au 31 décembre 2021 472
6.2.3 Projet d'affectation du résultat 2021 474
6.2.4 Tableau de financement 475
6.2.5 Notes annexes aux comptes sociaux 476
6.2.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 508
6.2.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations 511

6.3 INFORMATION FINANCIÈRE *PRO FORMA* NON AUDITÉE 514

6.3.1 Introduction 514
6.3.2 Base de préparation de l'information *pro forma* 516
6.3.3 État de la situation financière et compte de résultat consolidés *pro forma* 516
6.3.4 Notes annexes aux informations financières *pro forma* non auditées 522
6.3.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma* relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2021 532

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

6.1 Comptes consolidés RFA

6.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2020 retraité *	Au 31 décembre 2021
Goodwill	Note 8.1	5 888,9	6 201,2
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 8.2.1	3 544,9	3 706,0
Autres actifs incorporels	Note 8.2.2	1 371,3	1 328,6
Actifs corporels	Note 8.3	8 216,6	8 701,9
Droits d'usage (nets)	Note 8.4	1 529,5	1 562,4
Participations dans les co-entreprises	Note 6.2.4	1 020,8	1 238,5
Participations dans les entreprises associées	Note 6.2.4	353,9	354,2
Titres de participation non consolidés (1)		3 102,2	3 770,3
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 6.4	1 198,1	1 191,4
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 9.3	53,4	88,5
Autres actifs financiers non courants	Note 9.1.2	427,3	431,2
Impôts différés actifs	Note 12.2	1 036,5	1 059,2
Actifs non courants		**27 743,6**	**29 633,4**
Stocks et travaux en cours	Note 6.3	797,7	816,3
Créances d'exploitation	Note 6.3	9 106,2	10 015,3
Actifs financiers opérationnels courants	Note 6.4	172,8	129,0
Autres actifs financiers courants	Note 9.1.2	1 073,2	1 521,0
Instruments dérivés courants – Actif	Note 9.3	174,8	344,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	5 840,0	10 518,7
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 4.3	455,7	98,7
Actifs courants		**17 620,3**	**23 443,9**
TOTAL ACTIF		**45 363,9**	**53 077,3**

(*) Les retraitements concernent l'application de la décision du comité d'interprétation des normes IFRS relative à la norme IAS 19, rétroactivement au 1er janvier 2020 (cf. note 1.2 infra).

(1) Les titres non consolidés sont composés des titres Suez pour 3 721,0 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 3 046,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 (cf. note 3 infra) et d'autres titres pour 49,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 56,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État de la situation financière consolidée passif

(en millions d'euros)		Au 31 décembre 2020 retraité *	Au 31 décembre 2021
Capital	Note 10.2.1	2 893,1	3 498,6
Primes		7 291,8	9 309,5
Titres Super Subordonnés à durée indéterminée	Note 10.4	1 987,1	2 460,7
Réserves et résultat part du Groupe	Note 10.2	-4 932,6	-3 750,8
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 10.2	**7 239,4**	**11 518,0**
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 10.3	1 099,3	1 252,0
Capitaux propres		**8 338,7**	**12 770,0**
Provisions non courantes	Note 11	1 815,8	1 876,6
Dettes financières non courantes	Note 9.1.1	10 836,4	10 462,5
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	1 296,8	1 298,1
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 9.3	65,5	68,8
Passifs du domaine concédé – part non courante	Note 6.5	1 459,9	1 588,4
Impôts différés passifs	Note 12.2	1 101,4	1 196,4
Passifs non courants		**16 575,6**	**16 490,8**
Dettes d'exploitation	Note 6.3	11 850,4	13 548,9
Passifs du domaine concédé – part courante	Note 6.5	145,6	169,4
Provisions courantes	Note 11	510,7	538,5
Dettes financières courantes	Note 9.1.1	7 196,7	8 624,3
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 9.1.1	402,9	410,6
Instruments dérivés courants – Passif	Note 9.3	117,9	261,5
Trésorerie passive	Note 9.1.3	217,6	241,9
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 4.3	7,8	21,4
Passifs courants		**20 449,6**	**23 816,5**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		45 363,9	53 077,3

(*) Les retraitements concernent l'application de la décision du comité d'interprétation des normes IFRS relative à la norme IAS 19, rétroactivement au 1er janvier 2020 (cf. note 1.2 infra).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)		Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Chiffre d'affaires	Note 6.1	**26 009,9**	**28 508,1**
Coûts des ventes	Note 6.2	-22 121,8	-23 905,9
Coûts commerciaux	Note 6.2	-562,1	-584,0
Coûts généraux et administratifs	Note 6.2	-2 144,0	-2 308,6
Autres charges et produits opérationnels	Note 6.2	-373,0	-496,9
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 6.2	**809,0**	**1 212,7**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**110,5**	**104,8**
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 6.2.4	87,4	74,0
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 6.2.4	23,1	30,8
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**919,5**	**1 317,5**
Coût de l'endettement financier	Note 9.4.1	-414,4	-342,6
Autres revenus et charges financiers	Note 9.4.2	-139,7	-74,2
Résultat avant impôts		**365,4**	**900,7**
Impôts sur le résultat	Note 12.1	-137,0	-345,8
Résultat net des activités poursuivies		**228,4**	**554,9**
Résultat net des activités non poursuivies	Note 4.3.1	-19,9	-
Résultat net		**208,5**	**554,9**
Part des propriétaires de la société mère		**88,8**	**404,3**
Part des participations ne donnant pas le contrôle	Note 10.3	119,7	150,6
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		0,16	0,68
Dilué		0,15	0,65
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		0,20	0,68
Dilué		0,19	0,65
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		-0,04	-
Dilué		-0,04	-

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Résultat net	**208,5**	**554,9**
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-4,3	68,2
Impôts	2,6	-5,5
Montant net d'impôts	*-1,7*	*62,6*
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables [1]	-375,2	662,1
Impôts	-0,2	2,7
Montant net d'impôts	*-375,4*	*664,8*
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	**-377,1**	**727,4**
Dont part des co-entreprises	-	*-9,7*
Dont part des entreprises associées	-	*0,1*
Ajustements de valeur sur coût de la couverture	-3,4	50,3
Impôts	-	-
Montant net d'impôts	*-3,4*	*50,3*
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables	-	-
Impôts	-	-
Montant net d'impôts	-	-
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	31,5	140,6
Impôts	-4,7	-37,4
Montant net d'impôts	*26,8*	*103,2*
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-373,2	235,4
Montant net d'impôts	*-373,2*	*235,4*
• sur le financement net des investissements à l'étranger	8,2	-53,1
• impôts	-	-0,2
Montant net d'impôts	*8,2*	*-53,3*
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	**-341,6**	**335,6**
Dont part des co-entreprises	***-41,0***	***64,3***
Dont part des entreprises associées	***-18,0***	***8,7***
Total Autres éléments du résultat global	**-718,7**	**1 063,0**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	**-510,2**	**1 617,9**
dont quote-part des propriétaires de la société mère	-586,9	1 383,0
dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	76,7	234,9

(1) Dont 671,8 millions d'euros liés à l'acquisition de Suez au 31 décembre 2021 contre -376,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Résultat net		**208,5**	**554,9**
Résultat net des activités poursuivies		***228,4***	***554,9***
Résultat net des activités non poursuivies		***-19,9***	*-*
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		2 058,2	2 117,2
Amortissements et pertes de valeurs financiers		15,6	3,8
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		19,2	-39,2
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-46,6	1,2
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 6.2.4	-87,4	-74,1
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 6.2.4	-23,1	-30,8
Dividendes reçus	Note 9.4.2	-2,8	-124,2
Coût de l'endettement financier net	Note 9.4.1	414,4	342,6
Impôts	Note 12	137,0	345,8
Autres éléments		179,9	116,0
Capacité d'autofinancement		**2 892,8**	**3 213,2**
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		233,2	382,5
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-130,0	-146,3
Impôts versés		-258,3	-285,6
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		***2 737,7***	***3 163,8***
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		***-12,7***	***-16,6***
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		2 725,0	3 147,2
Investissements industriels nets de subvention		-1 608,6	-1 728,8
Cessions d'actifs industriels		235,9	316,4
Investissements financiers	Note 4.2	-5 026,2	-327,2
Cessions d'actifs financiers	Note 4.2	188,0	470,1
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 6.4	-160,0	-166,6
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 6.4	199,2	251,4
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		75,3	223,1
Créances financières non courantes décaissées		-526,0	-141,8
Créances financières non courantes remboursées		480,5	224,6
Variation des créances financières courantes		6,6	28,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		***-6 135,3***	***-850,6***
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		***-4,7***	*-*
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-6 140,0**	**-850,6**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Variation des dettes financières courantes	Note 9.1.1	1 083,5	-38,6
Remboursement des dettes locatives courantes IFRS 16	Note 9.1.1	-478,9	-455,2
Autres variations des dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	-140,5	-123,3
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 9.1.1	2 314,7	931,4
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 9.1.1	-70,6	-51,2
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 9.1.2	-368,7	-135,5
Augmentation de capital	Note 10.2.1	147,2	2 672,3
Réduction de capital		-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-4,8	-2,7
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		2,4	0,5
Émission de titres super subordonnés	Note 10.4	1 987,1	497,5
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 10.4	-	-23,9
Mouvements sur actions propres		-8,3	20,0
Dividendes versés		-426,0	-534,3
Intérêts financiers versés	Note 9.4.1	-404,8	-357,4
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-79,8	-76,5
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	Note 9.4.2	-32,2	-28,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		***3 520,3***	***2 294,9***
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		***-0,1***	***-0,3***
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**3 520,2**	**2 294,6**
Effets de change et divers		-25,7	63,2
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		**1,8**	**-**
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		5 541,1	5 622,4
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		5 622,4	10 276,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	5 840,0	10 518,7
Trésorerie passive	Note 9.1.3	217,6	241,9
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		5 622,4	10 276,8

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés	Titres d'autocontrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2019 publié	**567 266 539**	**2 836,3**	**7 197,9**	**-**	**-442,4**	**-3 508,4**	**-92,6**	**-57,1**	**5 933,7**	**1 144,7**	**7 078,4**
Impact IAS 19	0	-	-	-	-	23,2	-	-	23,2	0,8	24,0
Montant au 31 décembre 2019 retraité	**567 266 539**	**2 836,3**	**7 197,9**	**-**	**-442,4**	**-3 485,2**	**-92,6**	**-57,1**	**5 956,9**	**1 145,5**	**7 102,4**
Augmentation du capital de la société mère	11 344 823	56,8	93,9	-	-	-3,5	-	-	147,2	-	147,2
Émission de titres super subordonnés	-	-	-	1 987,1	-	-	-	-	1 987,1	-	1 987,1
Reclassement coupons payés sur hybride/titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coupons titres super subordonnés				-	-	-	-	-	-		-
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-277,1	-	-	-277,1	-	-277,1
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-8,3	-	-	-	-8,3	-	-8,3
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	33,3	-	-	33,3	-	33,3
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,9	20,9
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-148,9	-148,9
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-3,5	-	-	-3,5	4,3	0,8
Total des transactions entre actionnaires	**11 344 823**	**56,8**	**93,9**	**1 987,1**	**-8,3**	**-250,8**	**0**	**0**	**1 878,7**	**-123,7**	**1 755,0**
Autres éléments du résultat global (1)	-	-	-	-	-	-1,8	-313,0	-360,9	-675,7	-43,0	-718,7
Résultat de l'exercice	-	-	-	-		88,8	-	-	88,8	119,7	208,5
Résultat global total de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**87,0**	**-313,0**	**-360,9**	**-586,9**	**76,7**	**-510,2**
Autres variations	-	-	-	-	-	-9,3	-	-	-9,3	0,8	-8,5
Montant au 31 décembre 2020 retraité	**578 611 362**	**2 893,1**	**7 291,8**	**1 987,1**	**-450,7**	**-3 658,3**	**-405,6**	**-418,0**	**7 239,4**	**1 099,3**	**8 338,7**

(1) Dont -376,0 millions d'euros liés à l'acquisition des titres Suez (voir note 4 des états financiers consolidés au 31 décembre 2020).

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2020 retraité	**578 611 362**	**2 893,1**	**7 291,8**	**1 987,1**	**-450,7**	**-3 658,3**	**-405,6**	**-418,0**	**7 239,4**	**1 099,3**	**8 338,7**
Augmentation du capital de la société mère	121 113 904	605,5	2 017,7	-	-	49,1	-	-	2 672,3	-	2 672,3
Émission de titres super subordonnés		-	-	497,5	-	-	-	-	497,5	-	497,5
Coupons sur titres super subordonnés		-	-	-23,9	-	-	-	-	-23,9	-	-23,9
Distribution de dividendes de la société mère		-	-	-	-	-397,0	-	-	-397,0	-	-397,0
Mouvements des titres d'autocontrôle		-	-	-	20,6	-0,6	-	-	20,0	-	20,0
Paiement fondé sur des actions		-	-	-	-	49,7	-	-	49,7	-	49,7
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	34,6	34,6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	-137,3	-137,3
Transactions entre actionnaires		-	-	-	-	-3,5	-	-	-3,5	2,5	-1,0
Total des transactions entre actionnaires	**121 113 904**	**605,5**	**2 017,7**	**473,6**	**20,6**	**-302,3**	**-**	**-**	**2 815,1**	**-100,2**	**2 714,9**
Autres éléments du résultat global *		-	-	-	-	62,2	144,9	771,6	978,7	84,3	1 063,0
Résultat de l'exercice		-	-	-	-	404,3	-	-	404,3	150,6	554,9
Résultat global total de la période		**-**	**-**	**-**	**-**	**466,5**	**144,9**	**771,6**	**1 383,0**	**234,9**	**1 617,9**
Autres variations		-	-	-	-	80,5	-	-	80,5	18,0	98,5
Montant au 31 décembre 2021	**699 725 266**	**3 498,6**	**9 309,5**	**2 460,7**	**-430,1**	**-3 413,6**	**-260,7**	**353,6**	**11 518,0**	**1 252,0**	**12 770,0**

(*) Dont 671,8 millions d'euros liés à l'acquisition de Suez sur la période.

Le montant du dividende distribué par action ressort à 0,70 euro au cours de l'exercice 2021 et 0,50 euro au cours de l'exercice 2020.

Le montant du dividende distribuable qui sera proposé à l'assemblée générale du 15 juin 2022 s'élèvera à 1 euro par action.

Au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 le montant total des dividendes versés, dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Distribution de dividendes de la société mère	-277,1	-397,0
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-148,9	-137,3
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-426,0	-534,3

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé

NOTE 1	Principes et méthodes comptables	363
NOTE 2	Recours à des appréciations du management dans l'application des normes comptables Groupe	365
NOTE 3	Rapprochement avec Suez	366
NOTE 4	Périmètre de consolidation	368
NOTE 5	Informations par segment opérationnel	373
NOTE 6	Activités opérationnelles	376
NOTE 7	Charges et avantages au personnel	395
NOTE 8	Goodwills, actifs incorporels et corporels	404
NOTE 9	Financement et instruments financiers	414
NOTE 10	Capitaux propres et résultat net par action	440
NOTE 11	Provisions	445
NOTE 12	Impôts	447
NOTE 13	Actifs et passifs éventuels	451
NOTE 14	Opérations avec les parties liées	455
NOTE 15	Évènements post-clôture	455
NOTE 16	Liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés	456
NOTE 17	Honoraires facturés au titre de la mission de contrôle des comptes	463

NOTE 1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 Principes généraux d'établissement des états financiers

Les méthodes comptables exposées dans cette annexe ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les états financiers sont présentés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs destinés à la vente qui sont évalués selon IFRS 5, et des actifs et passifs suivants évalués à la juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers à la juste valeur (conformément à la norme IFRS 9).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 16 mars 2022 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

1.2 Référentiel

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre 2021, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 comprennent celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2020, ainsi que les normes, amendements de normes et interprétations adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2021 :

- applicables à partir de l'exercice 2021 ; ou
- que le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation conformément aux possibilités offertes par ces textes.

Textes applicables dès 2021

- **amendement à la norme IFRS 16,** relatif aux allègements de loyers liés à la COVID-19 au-delà du 30 juin 2021 ;
- **amendements aux normes IFRS 9 et IFRS 7 (phase 2),** en lien avec la réforme des taux interbancaires de référence :
  - la réforme des taux d'intérêts de référence a abouti à la disparition, et donc au remplacement, au 1er janvier 2022 de taux interbancaires, dont l'Eonia et certains taux LIBOR. La plupart des contrats de dettes et contrats-cadre sur instruments dérivés ont été amendés en 2021, ou sont en cours de finalisation, pour tenir compte de la réforme des taux de référence ;
  - les amendements d'IFRS 9, qui permettent de maintenir les relations de couverture une fois ces changements de taux réalisés, ont été appliqués de manière anticipée par le Groupe Veolia dans les comptes consolidés 2020 ;
  - au 31 décembre 2021, l'exposition du Groupe relative aux instruments financiers indexés sur des taux variables porte sur des swaps de taux d'intérêts et Cross Currency Swaps pour un montant nominal de 1 260 millions d'euros ;
  - s'agissant d'instruments dérivés basés sur Euribor, la mise en œuvre des amendements à la norme IFRS 9 n'a pas eu d'impact significatif dans les comptes consolidés du Groupe.

La première application de ces textes n'entraîne pas d'impact significatif pour le Groupe.

Textes applicables au-delà de 2021

- **IFRS 17 « Contrats d'assurance » ;**
- **processus annuel d'améliorations des normes cycle 2018-2020 ;**
- **autres amendements relatifs aux normes suivantes :**
  - **IAS 1 :** classement des passifs en tant que courants et non courants ;
  - **IAS 1 :** information sur les méthodes comptables ;
  - **IAS 8 :** définition des méthodes comptables ;
  - **IAS 12 :** impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction ;
  - **IAS 16 :** produits générés avant l'utilisation prévue de l'immobilisation ;
  - **IFRS 3 :** mise à jour de la référence au cadre conceptuel ;
  - **IAS 37 :** coûts à considérer pour déterminer si un contrat est déficitaire.

Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

Durant le premier semestre 2021, le comité d'interprétation des normes IFRS a publié plusieurs décisions, dont les deux suivantes :

- IAS 19 – allocation des avantages du personnel aux périodes de service.

  Cette décision, publiée en mai 2021, précise comment doit être répartie la charge d'un régime à prestations définies dont :

  - l'acquisition des avantages est conditionnée à la présence dans l'entreprise au moment du départ à la retraite, et
  - le montant des avantages dépend de l'ancienneté et est plafonné à un certain nombre d'années de service consécutives.

  Le Groupe a appliqué cette décision dans ses états financiers au 31 décembre 2021, et dont les impacts, avec effet rétroactif au 1er janvier 2020, sont présentés en note 7 ;

- IAS 38 – comptabilisation des coûts de configuration et d'adaptation d'un logiciel mis à disposition dans le « cloud » dans le cadre d'un contrat « Software as a service » (SaaS).

  Ce texte traite de la comptabilisation des coûts de mise en œuvre encourus dans un accord de *cloud computing* qui est un contrat de service. Ce texte, publié en avril 2021, a fait l'objet d'un examen par le Groupe mettant en évidence :

  - de nombreuses questions techniques sur l'analyse des composantes possibles d'un projet SaaS nécessitant l'appui de la direction Informatique,
  - des difficultés opérationnelles pour collecter, dans les *BUs* concernées par ces contrats, les données avec la granularité nécessaire à la compréhension des dépenses encourues.

Par conséquent, au 31 décembre 2021, le Groupe est toujours en cours d'analyse des impacts de ce texte. Le groupe de travail *ad hoc* constitué de financiers, du département informatique, et d'opérationnels en *BU* poursuit ses travaux de collecte des données afin de disposer courant 2022 d'une analyse complète et fiable des données chiffrées et reste vigilant aux évolutions des positions comptables de la profession. Le Groupe procédera à une mise à jour dans ses prochaines publications sur l'avancée de ses travaux et des impacts associés.

1.3 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

1.3.1 Taux de conversion

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes de la maison mère ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture *(une devise étrangère = xx euro)*	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Dollar américain	0,8149	0,8829
Livre sterling	1,1123	1,1901
Renminbi chinois	0,1259	0,1390
Dollar australien	0,6291	0,6404
Zloty polonais	0,2193	0,2175
Forint hongrois	0,0027	0,0027
Peso argentin	0,0097	0,0086
Peso mexicain	0,0410	0,0432
Real brésilien	0,1569	0,1585
Couronne tchèque	0,0381	0,0402

Cours de change moyen *(une devise étrangère = xx euro)*	2020	2021
Dollar américain	0,8762	0,8452
Livre sterling	1,1247	1,1630
Renminbi chinois	0,1270	0,1310
Dollar australien	0,6041	0,6350
Zloty polonais	0,2250	0,2190
Forint hongrois	0,0028	0,0028
Peso argentin	0,0097	0,0086
Peso mexicain	0,0408	0,0417
Real brésilien	0,1699	0,1568
Couronne tchèque	0,0378	0,0390

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation sur l'ensemble des périodes présentées. Toutefois, les dispositions de la norme IAS 29 doivent s'appliquer au début de l'exercice au cours duquel le pays est considéré en hyperinflation (IAS 29.4). Ainsi, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 à compter du 1er janvier 2018.

1.4 Opérations en devises

Les opérations en devises étrangères sont converties en euro au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture. Les résultats de change en découlant sont reconnus sur le résultat de la période.

Un prêt auprès d'une filiale à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible constitue en substance une part de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les écarts de conversion provenant d'un élément monétaire faisant partie d'un investissement net sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global dans la rubrique « réserve de conversion » et comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

Les gains et pertes de change sur les emprunts libellés en devises étrangères ou sur les dérivés de change utilisés à des fins de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères, sont enregistrés dans les écarts de conversion imputés en autres éléments du résultat global. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat à la date de cession de l'investissement concerné.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

NOTE 2 RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE

Veolia peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs validés par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisées selon des méthodologies constantes et formalisées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées à chaque clôture. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes antérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

C'est notamment le cas pour le test de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (goodwill) dont la note 8 détaille la méthodologie et les principales hypothèses utilisées dans le cadre de l'élaboration des comptes au 31 décembre 2021, notamment les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués pour certaines d'entre elles dans la note évoquée.

Nous présentons ci-après les éléments qui, usuellement, peuvent appeler des estimations et jugements de la part de la direction, détaillés dans les notes citées :

- la détermination de la valeur recouvrable des actifs incorporels et corporels (notes 8.2 et 8.3) ;
- l'évaluation des provisions et engagements sociaux d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 7, 11 et 13) ;
- la détermination de la juste valeur des instruments financiers (note 9.3) incluant les dérivés ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 12) ;
- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Lors de la préparation de ses états financiers clos au 31 décembre 2021, le management a considéré les impacts du changement du dérèglement climatique en particulier dans le cadre de sa stratégie de transition écologique et décarbonation. La direction du Groupe a en particulier apprécié l'impact du changement climatique dans ses travaux de tests de valeur des actifs non courants ou à durée de vie indéfinie au travers de ses estimations de cash-flows intégrant, le cas échéant, les plans de décarbonation validés par sa gouvernance.

Par ailleurs, compte tenu de ses activités dans des installations visées par le Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE), le Groupe a porté une attention accrue aux suivis de ses expositions de droits d'émission aux gaz à effet de serre dont la politique de gestion, les traitements comptables et les enjeux sont détaillés en note 9.3.1.3.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe est amené à exercer son jugement pour déterminer si les critères permettant d'identifier un actif ou un groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente sont satisfaits. De même, les activités abandonnées sont identifiées au regard des critères également définis par la norme IFRS 5. Ces appréciations sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantifs. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu plusieurs méthodologies de calcul des taux d'actualisation qui sont détaillées dans les notes annexes 7,8 et 11.

NOTE 3 RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ

3.1 Résumé des principales étapes du rapprochement

3.1.1 Dates clefs de l'année 2021

- **8 février 2021 :** publication par l'AMF de l'avis de dépôt de l'Offre Publique d'Achat de Veolia sur le capital de Suez.
- **12 avril 2021 : accord de principe entre Suez et Veolia** fixant notamment le prix de l'Offre Publique d'Achat à 20,50 € par action Suez (coupon attaché) et la création d'un Nouveau Suez cédé au « Consortium » (Meridiam, la Caisse des dépôts et consignations, CNP Assurances et Global Infrastructure Partners).
- **14 mai 2021 :**
  - **accord de rapprochemen**t entre Suez et Veolia fixant les termes et conditions de l'Offre Publique d'Achat (« l'Offre ») ainsi que les principes généraux de la création du Nouveau Suez ;
  - ***Memorandum of Understanding*** entre Veolia, Suez et le Consortium pour la reprise du Nouveau Suez : activités Eau et Déchets (hors déchets dangereux) en France et certaines activités à l'international.
- **27 juin 2021 : remise par le Consortium d'une offre ferme pour le périmètre Nouveau Suez** :
  - périmètre concerné :
    - i. les activités Eau et Déchets (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en France,
    - ii. la *global business unit* « Smart & Environmental Solutions » de Suez (à l'exception de « SES Spain », de « SES Aguas Andinas » et d'une partie de « SES Colombia »),
    - iii. les activités « Eau Municipale » de Suez en Italie ainsi que la participation dans ACEA,
    - iv. les activités « Eau Municipale » de Suez en République tchèque,
    - v. les activités « Eau Municipale et Déchets » (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en Afrique ainsi que la participation dans Lydec,
    - vi. les activités « Eau Municipale » en Inde, au Bangladesh et au Sri Lanka,
    - vii. les activités « Eau municipale », « Eau industrielle » et « *design* et de construction infrastructure » de Suez en Chine, ainsi que l'ensemble des activités du groupe Suyu et deux incinérateurs industriels à Shanghai et Suzhou,

viii. les activités « Eau municipale » de Suez en Australie,

ix. les activités de Suez en Ouzbékistan, en Azerbaïdjan, au Turkménistan et au Kazakhstan ;

- conditionnée à certaines réorganisations du périmètre cédé, au transfert au Consortium d'au moins 90 % des revenus du périmètre cédé et le règlement livraison de l'OPA.

- **20 juillet 2021 :** avis de conformité de l'AMF sur le projet de l'Offre.
- **29 juillet 2021** : ouverture de l'Offre avec un prix de 19,85 euros par action suite au détachement du dividende de 0,65 euros par action approuvé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires de Suez en date du 30 juin 2021.
- **14 décembre 2021 :** approbation par la Commission européenne du projet d'acquisition de Suez par Veolia, assortie de quelques remèdes s'ajoutant aux cessions des activités d'eau municipale et des déchets banals France au Nouveau Suez d'ores et déjà prévues, et portant sur les domaines de l'eau industrielle, des solutions mobiles de l'eau et des déchets industriels spéciaux.

3.1.2 Janvier – février 2022 : clôture de l'OPA, cession au Consortium

- **10 janvier 2022 :** clôture de L'OPA au prix de 19,85 € (droits à distribution attachés) par action :
  - détention de 551 451 261 actions Suez par Veolia, représentant 86,22 % du capital et des droits de vote de Suez.
- **12-27 janvier 2022 :** réouverture de l'offre permettant aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions de le faire dans des conditions inchangées :
  - détention par Veolia de 613 682 445 actions, soit 95,95 % du capital et des droits de vote de Suez,
  - le retrait obligatoire des actions Suez est intervenu le 18 février 2022 ;
- **31 janvier 2022 :** réalisation par Veolia de la cession au Consortium du Nouveau Suez conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, et pour une valeur d'entreprise inchangée ;
- **18 février 2022 :** radiation des actions Suez de la cote sur Euronext après la clôture du marché.

3.2 Autorisations relatives au contrôle des concentrations

En date du 31 décembre 2021, le projet de rapprochement avait obtenu 17 autorisations de la part des principales autorités de la concurrence nationales, en plus de l'autorisation de la Commission européenne.

L'Opération fait l'objet d'une enquête par l'Autorité britannique de la Concurrence (la « CMA »), qui a décidé le 21 décembre 2021 d'ouvrir une enquête approfondie afin d'examiner plus en détail les effets de l'Opération au Royaume-Uni, mais a toutefois autorisé préalablement la clôture de l'OPA qui est intervenue le 18 janvier 2022.

3.3 Financement des opérations

Acquisition du Bloc (29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie)

L'acquisition des 29,9 % du capital de Suez a été financée sur les ressources propres du Groupe puis refinancée le 14 octobre 2020, par l'émission de titres super subordonnés de dernier rang à durée indéterminée en euros (850 millions d'euros à 2,25 % de rendement avec une première date de révision en avril 2026, et 1 150 millions d'euros à 2,50 % de rendement avec une première date de révision en avril 2029). Cette opération a permis de renforcer la structure financière du Groupe tout en confortant ses ratios de crédit.

Offre Publique d'Achat

L'Offre Publique d'Achat déposée par Veolia portait sur 451 892 781 actions non encore détenues par Veolia, au prix de 19,85 euros, soit un montant maximum de 8,97 milliards d'euros. Le financement de L'offre a été assuré par un crédit relais conclu avec un syndicat bancaire tel que précisé dans les Engagements reçus de financement de 9 milliards d'euros (voir note 9.5.2). Ce crédit a été refinancé d'une part par le produit de la cession du « Nouveau Suez » reçu le 31 janvier 2022, et d'autre part par l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, finalisée en octobre 2021, pour 2,5 milliards d'euros (voir note 10.2.1.1). Le plan de financement a été élaboré de façon à préserver, pour le Groupe élargi, une notation de crédit correspondant à un *rating investment grade* et à maintenir le ratio d'endettement financier net/EBITDA en dessous de 3.0x à moyen terme conformément aux objectifs du Groupe.

3.4 Impact dans les comptes consolidés du 31 décembre 2021 de la participation dans Suez

Comptabilisation du bloc (acquisition des 29,9 % des titres Suez auprès d'Engie)

Compte tenu de la procédure de contrôle des concentrations toujours en cours au Royaume Uni au 31 décembre 2021, les droits attachés aux actions Suez acquises le 6 octobre 2020 ne permettent pas à Veolia :

- de disposer de représentant au conseil d'administration de Suez ;
- d'avoir la libre faculté d'utiliser ses droits de vote pour influer sur les politiques de Suez (sauf situation particulière et dérogation spécifique).

En conséquence, le management de Veolia considère au 31 décembre 2021 ne pas pouvoir participer au processus d'élaboration des politiques financières et opérationnelles de Suez, au sens de la norme IAS 28.

En l'absence d'influence notable, la participation de 29,9 % dans Suez demeure comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée en titres non consolidés.

Conformément à la norme IFRS 9, ces titres sont évalués à la juste valeur. En pratique, le cours de bourse de clôture est la référence utilisée. En application de la politique comptable du Groupe, l'ensemble des effets de variation de juste valeur est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

En conséquence, au 31 décembre 2021, la valeur des titres Suez s'élève à 3 721 millions d'euros. Le montant comptabilisé en autres éléments du résultat global depuis le 6 octobre 2020 s'établit à 295,8 millions d'euros.

Droit à complément de prix au bénéfice d'Engie

Aux termes du contrat d'achat d'actions signé en octobre 2020, Engie bénéficiait d'un droit à complément de prix dans l'hypothèse où le marché bénéficierait d'une surenchère de la part de Veolia, permettant ainsi à Engie de bénéficier du relèvement du prix de l'Offre à 20,50 euros (dividende attaché). Ce complément de prix était égal – compte tenu du calendrier de dénouement projeté de l'opération – pour chaque action cédée dans le cadre de l'Acquisition du Bloc, à la différence entre le prix par action versé dans le cadre de l'Offre et le prix par action versé dans le cadre de l'Acquisition du Bloc.

Veolia a procédé à un examen des mécanismes attachés à l'activation de cette clause. Cette dernière devenait effective (paiement du complément de prix) si et seulement si une Offre Publique d'Achat était effectivement lancée et si elle était réussie, c'est-à-dire si Veolia obtenait le contrôle de Suez.

La clause de complément de prix répond aux critères d'une dette partie à la *Business Combination* au sens de la norme IFRS 3R, car ce droit constitue une contrepartie à la prise de contrôle, un élément de l'échange contre l'acquis, et en conséquence fait partie intégrante de la définition du prix d'acquisition (*consideration paid*) lors de la réalisation des travaux d'allocation des actifs acquis et passifs assumés.

Au 31 décembre 2021, l'engagement financier lié à cette clause a été apprécié comme constitutif d'une dette (pour un montant de 347,4 millions d'euros). En effet, IAS 32 §. 19 indique qu'une dette doit être reconnue lorsqu'il n'y a pas d'« *unconditional right to avoid delivering cash to settle the obligation* ». L'aval de l'AMF pour l'opération de rapprochement obtenu en juillet 2021 puis l'approbation de la Commission européenne ont créé les conditions pour reconnaître comptablement ce droit dans les comptes à fin décembre 2021.

Informations financières relatives à la prise de contrôle de Suez

Le 18 janvier 2022, à l'issue de l'OPA, Veolia a pris le contrôle de Suez. Le Groupe est désormais détenteur de l'intégralité des titres de Suez suite à l'OPR finalisée le 18 février 2022. Cette acquisition a pour objectif de permettre à Veolia d'acquérir les actifs stratégiques nécessaires à son projet de construction du champion mondial de la transformation écologique, bénéficiant d'une taille accrue et d'une meilleure rentabilité.

En raison de la proximité de la date de la prise de contrôle avec la date d'arrêté des comptes clos au 31 décembre 2021, les travaux relatifs à la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises ne sont pas finalisés à la date de la publication des comptes consolidés du Groupe. Par conséquent, certaines des informations requises par IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises intervenus entre la date de clôture et la date d'arrêté des états financiers (telles que la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs assumés et le montant attendu du goodwill résultant de la transaction) ne sont pas communiquées dans ces états financiers ; elles seront complétées dans les publications financières ultérieures.

Le montant estimé de la contrepartie transférée par Veolia (y compris l'effet de l'acquisition des titres Suez auprès d'Engie) s'élève à 9 318 millions d'euros. Le total des frais de transaction encourus par le Groupe représente un montant de 152,1 millions d'euros, dont 149,6 millions d'euros enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 (voir note 6.2.)

Le périmètre acquis (après la cession du « Nouveau Suez » au Consortium) a réalisé, au titre de l'année 2021, un chiffre d'affaires de 9 902 millions d'euros et un résultat net de 287 millions d'euros.

S'agissant des remèdes complémentaires aux cessions déjà prévues dans le cadre du Nouveau Suez requis à date par les autorités de la Concurrence ayant donné leurs approbations, ils ne sont pas significatifs

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

4.1.1 Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Veolia Environnement consolide par intégration globale les entités dont elle détient le contrôle.

Définition du contrôle

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le Groupe apprécie le contrôle exercé sur une entité chaque fois que des faits et circonstances indiquent qu'un élément d'appréciation du contrôle est modifié.

Méthode de l'intégration globale

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

La part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe est comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global d'une filiale sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement notamment de la part du Groupe dans le résultat et des autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n° 2013-01 émise par l'Autorité des normes comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

Tests de dépréciation

Les tests de valeur de ces participations dans les entreprises associées et les co-entreprises (y compris goodwill) sont réalisés en cas d'indice de pertes de valeur conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

Participations dans des activités conjointes

Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

4.1.2 Opérations sur le périmètre

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, les passifs et passifs éventuels repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis comme des passifs et passifs éventuels repris.

Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (« goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (« goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwill ne sont pas amortissables mais font l'objet au minimum d'un test de perte de valeur annuel, et le cas échéant dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Actifs/passifs classés comme détenus en vue de la vente, activités non poursuivies

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

En particulier, elle impose que les actifs détenus en vue de la vente soient présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée pour le montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, dès lors que les critères prévus par la norme sont satisfaits.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente dès lors que les critères de la norme sont satisfaits, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

En outre, elle impose que les résultats des activités abandonnées (non poursuivies) soient présentés séparément au compte de résultat consolidé, de façon rétrospective sur l'ensemble des périodes présentées.

Une activité abandonnée (non poursuivie) est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

4.2 Principales évolutions de périmètre

Sur l'exercice 2021, le Groupe poursuit avec discipline sa stratégie de rotation d'actifs conformément aux objectifs affichés dans son plan stratégique Impact 2023. Suite à la cession des actifs de chaleur aux États-Unis en 2019 et le réinvestissement dans les métiers de l'énergie municipale en Europe centrale finalisé en 2020, les principales opérations réalisées en 2021 portent sur les Activités mondiales, les Pays Nordiques et l'Asie.

Acquisitions

OSIS (Activités mondiales)

Le 18 mai 2021, le Groupe au travers de sa filiale SARP a procédé à l'acquisition de Suez RV OSIS spécialisée dans l'entretien de réseaux, d'ouvrages d'assainissement, de services de maintenance et nettoyage aux industriels pour un montant de 348 millions d'euros (y compris dettes IFRS 16). Le rapprochement de SARP et d'OSIS permet au Groupe de se positionner comme un acteur de premier plan dans ce domaine et de proposer – grâce à leurs complémentarités – de nouveaux services à haute valeur ajoutée à leurs clients publics, tertiaires et industriels en couvrant l'ensemble du territoire français. Le goodwill provisoire comptabilisé au titre de cette acquisition est détaillé en note 8.1.

Conformément au schéma initial et en ligne avec les demandes des autorités de la concurrence, le processus de cession des agences d'Île de France est en cours à la clôture avec une promesse d'achat signée fin juillet 2021 et un *closing* réalisé début janvier 2022 pour un prix de cession de 32,3 millions d'euros. Ces activités ont été traitées en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes du 31 décembre 2021.

Sur l'année 2021, prises dans leur ensemble, les sociétés entrantes dans le périmètre de consolidation ont contribué à hauteur de 258,9 millions d'euros au chiffre d'affaires, 2,0 millions d'euros au résultat net et ont représenté -72,9 millions d'euros de trésorerie entrante.

Cessions

Concession d'eau de Shenzhen (Chine)

Le 18 mai 2021, le Groupe a cédé sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. Le montant de la transaction s'élève à 403 millions d'euros. L'intégralité du prix de cession a été encaissée sur l'exercice 2021.

Cession d'activités en Europe du Nord

Le Groupe a cédé ses activités de services industriels, de gestion des infrastructures et de maintenance et de solutions de recyclage en Norvège et en Suède au travers de trois opérations : (i) le 30 juin, le Groupe a cédé des actifs de services industriels en Norvège et en Suède pour un montant de 70 millions d'euros ; (ii) le 30 septembre, le Groupe a réalisé une cession d'activité de gestion des infrastructures et des équipements avec maintenance en Suède pour un montant de 20 millions d'euros ; (iii) le 30 novembre, le Groupe a procédé à la cession des activités « Solutions de recyclage » et « Services industriels » en Norvège et en Suède pour un montant de 145 millions d'euros.

4.3 Actifs détenus en vue de la vente, activités non poursuivies ou cédées

4.3.1 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités cédées ou en cours de cession ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ».

Sur l'exercice **2021** et 2020, il s'agit du résultat net de l'activité EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) de VWT abandonnée dans l'ensemble des géographies.

4.3.2 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Les actifs et passifs liés aux activités en cours de cession sont présentés séparément sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Actifs destinés à la vente	455,7	98,7
Passifs destinés à la vente	7,8	21,4

Au 31 décembre 2021, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	-		54,8	43,9	-	98,7
Actifs courants	-				-	-
Trésorerie et équivalents	-				-	-
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	-	54,8	43,9	-	98,7
Passif						
Passifs non courants	-		4,3	12,0	-	16,3
Passifs courants	-		1,8	3,3	-	5,1
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	-	6,1	15,3	-	21,4

Ils correspondent principalement :

- dans le Reste du monde, à l'activité de Integrated Waste Services en Australie, dont la cession a été finalisée en janvier 2022 et à la concession PUXI en Chine, dont l'accord de cession a été signé le 31 décembre 2021 ;
- dans les Activités mondiales, aux 8 agences d'Île de France que le Groupe SARP s'est engagé à céder dans le contexte de l'acquisition d'OSIS, dont l'accord de cession a été signé en janvier 2022.

Au 31 décembre 2020 retraité, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	-	3,5	441,9	-		445,4
Actifs courants	-	10,3	-	-	-	10,3
Trésorerie et équivalents	-			-	-	-
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	13,8	441,9	-	-	455,7
Passif						-
Passifs non courants	-	0,8		-	-	0,8
Passifs courants	-	7,0		-	-	7,0
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	7,8	-	-	-	7,8

Pour mémoire, ils correspondaient à des actifs dans les activités Déchets en Europe de l'Est, en Europe hors France. Dans le Reste du monde, ils correspondaient à la totalité de la participation dans deux concessions chinoises, Shenzhen et Baoji, suite aux accords de cession signés le 31 décembre 2020.

4.4 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

4.4.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	143,1	228,0	35,9	155,3	36,8
Obligation d'achat de titres	216,7	8 983,6	8 973,4	10,2	-
Obligation de vente	-	-	-	-	-
Autres engagements liés au périmètre	3,2	0,5	-	-	0,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	363,0	9 212,1	9 009,3	165,5	37,3

La variation des **garanties de passif** entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 est principalement liée à la cession d'actifs et de titres de Veolia Nordic et Veolia Sweden (+58,1 millions d'euros).

Les **obligations d'achats de titres** sont relatives à des processus d'acquisition en cours. Au 31 décembre 2021, elles sont principalement relatives à l'OPA déposée par Veolia pour 8 970,1 millions d'euros (voir note 3). Au 31 décembre 2020, elles étaient notamment relatives à l'acquisition des titres OSIS auprès de Suez, spécialisée dans les services d'assainissement, sous réserve des conditions suspensives, pour 182,5 millions d'euros.

4.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 505,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 591,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation est principalement liée à la levée de la garantie de passif reçue pour un montant de 86,7 millions d'euros, dans le cadre de l'acquisition de Prague Rive Gauche en 2016.

NOTE 5 INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par le président-directeur général de Veolia Environnement (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par segment opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments opérationnels et après prise en compte des critères de regroupement, les segments présentés sont les suivants :

- **France** ;
- **Europe hors France** ;
- **Reste du monde** ;
- **Activités mondiales** ;
- **Autres,** comprenant essentiellement les différentes holdings du Groupe.

Des informations en quote-part sont également présentées pour les concessions chinoises, dans le métier de l'Eau.

L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2021 *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 868,2	10 941,9	7 067,3	4 629,0	1,7	28 508,1	437,1
EBITDA	1 074,8	1 729,9	1 001,5	426,3	1,3	4 233,8	86,1
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	214,3	853,2	407,1	191,5	-348,6	1 317,5	62,8
Investissements industriels nets de subventions	-316,5	-660,3	-552,6	-182,5	-16,9	-1 728,8	-38,6

2020 retraité *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 389,9	9 411,4	6 759,7	4 443,9	5,0	26 009,9	797,3
EBITDA	847,7	1 403,7	941,6	324,4	123,4	3 640,8	166,3
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	18,9	580,9	318,0	79,0	-77,3	919,5	99,4
Investissements industriels nets de subventions	-261,9	-595,0	-574,7	-160,8	-16,2	-1 608,6	-100,2

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2021 Actifs par segment opérationnel *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises
Goodwill nets	1 236,7	2 955,5	1 054,0	950,0	5,0	6 201,2	283,8
Actifs corporels et incorporels nets	2 013,5	7 302,7	4 583,1	1 228,1	171,5	15 298,9	1 196,5
Actifs financiers opérationnels	78,0	833,6	401,6	7,3	-0,1	1 320,4	3,6
BFR actif, y compris IDA	3 101,1	3 535,8	2 997,7	2 400,5	-144,3	11 890,8	170,7
Participations dans des co-entreprises	5,9	56,7	1 160,9	15,0	-	1 238,5	-
Participations dans des entreprises associées	0,6	245,0	98,4	10,4	-0,2	354,2	-
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	6 435,8	14 929,3	10 295,7	4 627,3	15,9	36 304,0	1 654,6
Autres actifs non alloués					16 773,3	16 773,3	-592,3
TOTAL DES ACTIFS						53 077,3	1 062,3

Au 31 décembre 2020 retraité Actifs par segment opérationnel *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises*
Goodwill nets	1 236,7	2 954,7	975,4	719,7	2,4	5 888,9	244,7
Actifs corporels et incorporels nets	1 999,7	7 166,3	4 253,4	1 038,7	204,2	14 662,3	1 081,0
Actifs financiers opérationnels	165,6	814,4	382,4	8,5	-	1 370,9	4,0
BFR actif, y compris IDA	3 012,6	2 981,1	2 770,8	2 247,6	-71,7	10 940,4	144,2
Participations dans des co-entreprises	4,0	52,7	952,6	10,8	0,7	1 020,8	-
Participations dans des entreprises associées	0,5	249,1	93,2	7,8	3,3	353,9	-
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	6 419,1	14 218,3	9 427,8	4 033,1	138,9	34 237,2	1 473,9
Autres actifs non alloués					11 126,7	11 126,7	331,0
TOTAL DES ACTIFS						45 363,9	1 804,9

(*) Hors Shenzhen et Baoji reclassés en actifs classés comme détenus en vue de la vente le 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021 Passifs par segment opérationnel *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	222,2	1 442,5	93,2	-	-0,1	1 757,8	32,7
Provisions pour risques et charges	656,6	572,3	387,2	438,4	360,6	2 415,1	-
Dettes locatives IFRS 16	319,2	501,8	390,7	395,7	101,3	1 708,7	33,2
BFR passif, y compris IDP	4 243,0	4 173,7	2 951,5	2 670,3	706,8	14 745,3	510,2
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	5 426,1	6 690,3	3 822,6	3 492,3	1 195,6	20 626,9	576,1
Autres passifs non alloués					32 450,4	32 450,4	486,2
TOTAL DES PASSIFS						53 077,3	1 062,3

Au 31 décembre 2020 retraité Passifs par segment opérationnel *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Co-entreprise Données en quote-part Concessions Chinoises*
Passifs du domaine concédé	159,1	1 431,1	15,2	0,1	-	1 605,5	27,8
Provisions pour risques et charges	661,1	561,6	388,0	409,1	337,7	2 357,5	-
Dettes locatives IFRS 16	336,5	510,5	389,6	339,1	124,0	1 699,7	31,8
BFR passif, y compris IDP	4 010,6	3 385,0	2 817,9	2 390,8	340,5	12 944,8	435,0
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	5 167,3	5 888,2	3 610,7	3 139,1	802,2	18 607,5	494,6
Autres passifs non alloués					26 756,4	26 756,4	1 310,3
TOTAL DES PASSIFS						45 363,9	1 804,9

(*) Hors Shenzhen et Baoji reclassés en actifs classés comme détenus en vue de la vente le 31 décembre 2020.

En application de la norme IFRS 8.33, le chiffre d'affaires par destination se répartit comme suit, par géographie :

(en millions d'euros)	2020 retraité	% du CA 2020 retraité	2021	% du CA 2021
Chiffre d'affaires	**26 009,9**	**100,0 %**	**28 508,1**	**100,0 %**
France	7 847,3	30,2 %	8 514,2	29,9 %
Royaume-Uni	2 117,0	8,1 %	2 374,4	8,3 %
États-Unis	1 647,8	6,3 %	1 659,2	5,8 %
Allemagne	1 900,5	7,3 %	2 053,2	7,2 %
République tchèque	1 102,5	4,2 %	1 354,3	4,8 %
Pologne	1 135,7	4,4 %	1 356,8	4,8 %
Australie	1 018,8	3,9 %	1 079,2	3,8 %
Chine	923,2	3,5 %	930,7	3,3 %
Italie	788,3	3,0 %	911,6	3,2 %
Maroc	694,2	2,7 %	754,6	2,6 %
Hongrie	344,3	1,3 %	645,7	2,3 %
Espagne	456,8	1,8 %	566,5	2,0 %
Japon	596,9	2,3 %	565,9	2,0 %
Autres < 500 M€	5 436,6	20,9 %	5 741,8	20,0 %

Le chiffre d'affaires réalisé en France ne peut être comparé à celui fourni au titre du segment opérationnel France.

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2021 et 2020 sont les suivants :

(en millions d'euros)		2020 retraité	2021
Capacité d'autofinancement	**(A)**	**2 892,8**	**3 213,2**
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-20,8	-70,1
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	**(C) = (A)-(B)**	**2 913,6**	**3 283,3**
Exclusion :	(D)	-	-
Dépenses de renouvellement		260,5	291,9
Charges de restructuration [1]		116,4	77,0
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres		37,6	170,7
Autres éléments		113,5	159,5
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		199,2	251,4
EBITDA	(C)+(D)+(E)	3 640,8	4 233,8

(1) Les charges de restructuration de l'exercice 2021 concernent principalement le plan de transformation de VWT, à hauteur de -10,7 millions d'euros en 2021 contre -20,7 millions d'euros en 2020 et les Déchets en France pour -17,3 millions d'euros en 2021 contre -11,1 millions d'euros en 2020.

NOTE 6 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans le métier de la gestion :

- de l'eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, la vente d'équipements, technologies et ouvrages de traitement d'eau ;
- des déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets (dont vente de produits recyclés), le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multitechniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

Les contrats de concession (IFRIC 12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères...). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

Eau

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

Énergie

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

Modèle de l'actif financier

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients, le concédant lui octroie contractuellement une rémunération garantie, ou lorsqu'il s'engage à compenser la différence entre la rémunération versée par les utilisateurs finaux pour le service fourni et la rémunération définie ou déterminée dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs financiers opérationnels ». Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Sans indication contractuelle spécifique, le taux d'intérêt effectif (TIE) correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est rémunéré par les utilisateurs pour le service fourni, sans mécanisme de compensation garantie par le concédant, ou lorsque le Groupe ne bénéficie d'aucune rémunération garantie par le concédant au titre du contrat et ce, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le concédant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service au public en rémunération des services de construction fournis par l'opérateur dans le cadre du contrat de concession.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs incorporels du domaine concédé », comme précisé en note 8.2.1 Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

Modèle mixte ou bifurcation

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, d'une rémunération garantie par le concédant, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du concédant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert *via* les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le concédant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

Comptabilisation des contrats où les infrastructures existantes sont mises à la disposition du Groupe par l'autorité concédante, moyennant le paiement de redevances

Lors de la conclusion de certains contrats de concession, les infrastructures nécessaires à la réalisation du contrat sont préexistantes et propriété de l'autorité délégante. Dans ce cas, ces infrastructures sont généralement mises à disposition du délégataire pour la durée du contrat de concession en contrepartie de paiements à l'autorité délégante pour le droit d'utiliser ces infrastructures dans le cadre du contrat.

Le comité d'Interprétation des normes IFRS a, en juillet 2016, clarifié le traitement qu'il convient de retenir lorsque le délégataire est tenu d'effectuer des paiements fixes à l'autorité délégante pour la mise à disposition des infrastructures préexistantes.

Ces paiements fixes donnent lieu :

- à la comptabilisation d'un passif, pour la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée de l'accord de concession ;
- pour les contrats de concession relevant du « modèle incorporel », d'un actif incorporel représentatif du droit à facturer les usagers du service public, en contrepartie.

Au sein du Groupe, les paiements répondant à cette définition existent, principalement au sein de contrats de concession relevant du modèle incorporel, en Europe centrale.

Les activités régulées

Veolia fournit des services de production et distribution d'eau potable et de chaleur dans certaines juridictions où les autorités publiques ont procédé à des privatisations. Dans ce cadre, Veolia est propriétaire des actifs de production et/ou distribution, mais reste soumis à une régulation des tarifs par les autorités publiques.

C'est notamment le cas dans les pays de l'Europe de l'Est où Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus conformément à IFRS 15.

Les contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement. Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats au forfait.

Le chiffre d'affaires est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts.

Le degré d'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont hautement probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement diminué des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation en tant qu'actif de contrats). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation en tant que passif de contrats). Toute perte à terminaison est comptabilisée immédiatement en charge par le biais d'une provision.

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en autres dettes d'exploitation.

Les contrats de services incluant une location d'actif

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats *Build, Operate, Transfer* (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels, notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les règles découlant de la norme IFRS 16 (voir note 6.4).

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IFRS 15.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concernée et d'autre part, le financement de la construction.

- les revenus associés à l'exploitation du bien suivent les modalités de reconnaissance des livraisons de biens ou exécution de service, conformément à IFRS 15 ;
- le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires. Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur *via* ce type de contrats comptabilisés conformément à IFRS 15.

6.1 Chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Le tableau ci-après indique la méthode, le rythme de reconnaissance et la mesure du chiffre d'affaires pour les principaux services à l'environnement réalisés par le Groupe :

	Contrats					Chiffre d'affaires		
Nature du service à l'environnement	Concession	Activités régulées	Construction	Services incluant une location d'actif	Exploitation pure	Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires	Rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires	Mesure du chiffre d'affaires
Traitement des déchets, distribution d'eau, exploitation des réseaux, services thermiques	✔	✔		✔	✔	Progressivement	Lorsque le client reçoit les avantages de la prestation	m³ d'eau, tonnes de déchets traités, Gwh, etc.
Ventes d'équipements, ventes de produits recyclés	✔	✔		✔	✔	À un moment précis	À la livraison physique des biens	Quantité vendue
Conception et construction d'infrastructures	✔		✔	✔		Progressivement	Au fur et à mesure que le client obtient le contrôle de l'actif en construction	Avancement par les coûts

Prestations de maintenance et de renouvellement des infrastructures opérées

Les prestations de maintenance et de renouvellement des installations ne constituent que rarement une obligation de performance distincte. Cependant, dans le cadre de contrats de concession relevant du modèle financier ou de contrats d'exploitation, une obligation de performance distincte relative aux prestations de maintenance peut devoir être identifiée en fonction des obligations contenues dans le contrat et des modalités de rémunérations associées.

Prestations pour compte de tiers

Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies.

Dans ce type de contrats, le Groupe détermine s'il est amené à agir pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge) en analysant notamment si le Groupe porte la responsabilité principale dans la réalisation de la prestation, s'il peut déterminer librement le tarif au client final.

Rémunérations variables

Les contreparties variables prévues dans les contrats avec les clients peuvent revêtir plusieurs formes : rabais, remise, pénalités, mesures incitatives, primes de performance. Elles sont appréciées dès l'initiation du contrat pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé, en appliquant soit la méthode de la valeur attendue, soit la méthode du montant le plus probable.

Présentation du chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2021 et l'exercice 2020 présenté en comparatif (*cf.* note 4.3).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit, par métier :

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Eau	10 900,0	10 788,3
Déchets	9 672,9	11 227,7
Énergie	5 437,0	6 492,1
GROUPE	26 009,9	28 508,1

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel et par zone géographique est présenté en note 5.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes, tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas en core, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

Après prise en compte des exceptions prévues par la norme (contrats d'une durée inférieure à un an, contrats de concession et de service), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires relatif aux projets notemment d'Engineering et Procurement opérés par VWT, dont l'horizon contractuel moyen est de 2 à 3 ans.

(en million d'euros)	Total	Dont en 2022	Dont en 2023 et au-delà
Carnet de commande	1 268,3	822,9	445,4

6.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Chiffre d'affaires	**26 009,9**	**28 508,1**
Coûts des ventes	**-22 121,8**	**-23 905,9**
dont :	-	-
• Dépenses de renouvellement	-260,5	-291,9
Coûts commerciaux	**-562,1**	**-584,0**
Coûts généraux et administratifs	**-2 144,0**	**-2 308,6**
Autres produits et charges opérationnels	**-373,0**	**-496,9**
dont :	-	-
• Restructuration	-106,6	-68,2
• Perte de valeur/reprise sur goodwills	-44,1	10,8 *
• Frais de personnel – paiement en actions – hors charges sociales	-33,3	-51,2
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes	-159,5	-232,4
• Coût d'acquisition de titres	-29,4	-155,9
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**809,0**	**1 212,7**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**110,5**	**104,8**
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**919,5**	**1 317,5**

(*) Cf. *note 6.2.4.1* infra.

Les coûts d'acquisition de titres sur l'exercice 2021 comprennent principalement ceux engagés dans le cadre du rapprochement avec Suez.

6.2.1 Détail des provisions et pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les valeurs comptables des actifs non financiers, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels...). S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs est estimée.

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs et leur valeur recouvrable. Excepté dans les situations où il existe des perspectives de cession de ces actifs, la valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité de ces actifs, généralement déterminée par les flux de trésorerie actualisés associés à cet actif ou ce groupe d'actifs et en tenant compte de leur valeur résiduelle le cas échéant. La méthodologie de détermination des valeurs d'utilité de ces actifs repose sur des hypothèses cohérentes avec celles retenues pour les besoins des tests de dépréciation des goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée (cf. note 8.1.2).

Les goodwills et les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont testés chaque année de manière systématique consécutivement à l'actualisation du plan long terme, et à tout moment dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Les dépréciations d'actifs immobilisés sont réversibles, à l'exception de celles relatives au goodwill.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2021**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -77,7 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -52,7 millions d'euros, et en particulier au Canada pour -16,0 millions d'euros et en Chine pour -41,0 millions d'euros ;
- les autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -122,2 millions d'euros, notamment dans le segment Autres pour -61,8 millions d'euros et Reste du monde pour -29,2 millions d'euros.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2020**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -59,6 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -58,5 millions d'euros ;
- les autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -99,9 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -44,5 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'**exercice 2021** inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

	2020 retraité	2021		
(en millions d'euros)	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	**-1 992,4**	**-2 098,7**	**-0,5**	**-2 099,2**
Actifs corporels [1]	-916,6	-1 002,1	-0,5	-1 002,6
Actifs incorporels	-636,5	-664,4	-	-664,4
Droits d'usage	-439,3	-432,3	-	-432,3
Pertes de valeur	**-59,7**	**-157,0**	**79,2**	**-77,7**
Actifs corporels	-34,3	-88,8	59,3	-29,5
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-25,7	-67,3	19,6	-47,6
Droits d'usage	0,3	-0,9	0,3	-0,6
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	**-44,2**	**-3,1**	**13,9**	**10,8**
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	**38,1**	**-553,5**	**602,4**	**48,9**
Provisions opérationnelles non courantes	-178,1	-307,6	125,8	-181,8
Provisions opérationnelles courantes	216,2	-245,9	476,6	230,7
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	-2 058,2	-2 812,3	695,0	-2 117,2

(1) Incluant les subventions d'investissement.

6.2.2 Coûts de restructuration

Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par le management du Groupe qui modifie de façon significative le champ d'activité du Groupe, ou la manière dont cette activité est gérée. Ainsi, les événements suivants peuvent répondre à la définition d'une restructuration : la vente ou l'arrêt d'une branche d'activité ; la fermeture de sites d'activité dans un pays ou une région ou la délocalisation d'activités d'un pays dans un autre ou d'une région dans une autre ; les changements apportés à la structure de direction, par exemple la suppression d'un niveau de direction ; et les réorganisations fondamentales ayant un effet significatif sur la nature et le centrage d'une activité.

	2020 retraité	2021
Charges de restructuration	-116,4	-77,0
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	9,8	8,8
COÛTS/CHARGES NETTES DE RESTRUCTURATION	-106,6	-68,2

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice **2021**, concernent principalement les Déchets en France à hauteur de -21,9 millions d'euros, et VWT à hauteur de -5,0 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice **2020**, concernent principalement les Déchets en France à hauteur de -10,1 millions d'euros, et VWT à hauteur de -18,6 millions d'euros.

6.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élèvent à 65,8 millions d'euros au 31 décembre **2021** contre 56,5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

6.2.4 Co-entreprises et entreprises associées

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Quote-part de résultat net des co-entreprises	87,4	74,0
Quote-part de résultat net des entreprises associées	23,1	30,8
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	**110,5**	**104,8**

6.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Participations dans les co-entreprises	1 020,8	85,0	-76,0	199,6	37,0	-27,9	1 238,5

Les **variations du périmètre de consolidation** correspondent principalement à l'impact de la liquidation de CGE-BC Water Investment Co Ltd en Chine, société mère des concessions cédées Shenzhen et Baoji.

Les a**utres mouvements** correspondent principalement au reclassement en actif destiné en vue de la vente de la concession Puxi en Chine pour -37,0 millions d'euros (*cf.* note 4.3.2).

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021
Concessions chinoises	857,4 *	1 090,8	65,1	69,0
Autres co-entreprises	163,4	147,7	22,3	16,0
TOTAL	1 020,8	1 238,5	87,4	85,0
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)+(b)				
Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)			**87,4**	**74,0**
Reprises/(Pertes de valeurs) comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			-	11,0

(*) Dont impact du reclassement en actifs classés comme détenus en vue de la vente, de Shenzhen et Baoji, pour 441,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2021, une combinaison d'une quinzaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont Shibei détenue à 49 %, Lanzhou détenue à 35,8 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Les informations financières (à 100 %) résumées des concessions chinoises sont présentées ci-dessous. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers des co-entreprises établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition et des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe, lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence.

Informations financières résumées à 100 % – Co-entreprise Concessions chinoises	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Actifs courants	1 725,1	810,9
Actifs non courants	6 150,4	3 018,0
TOTAL ACTIF	7 875,5	3 828,9
Capitaux propres part de l'entité	3 138,4	2 004,5
Participations ne donnant pas le contrôle	415,1	-
Passifs courants	2 547,7	1 266,0
Passifs non courants	1 774,3	558,4
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	7 875,5	3 828,9
Les montants d'actifs et de passifs présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	894,1	487,7
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	738,3	243,0
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	1 121,6	245,7
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	2 440,0	974,8
Résultat opérationnel	301,1	110,9
Résultat net des activités poursuivies	209,7	127,5
Résultat net après impôt des activités non poursuivies	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-27,0	-
Résultat net part du Groupe aux bornes des concessions chinoises	182,8	127,5
Résultat net	209,7	127,5
Autres éléments du résultat global	-74,4	120,5
Résultat global de l'exercice	135,3	248,0
Les éléments de résultat présentés incluent les éléments suivants :		
Dotation aux amortissements	-190,1	-74,1
Produits d'intérêt	18,8	15,4
Charges d'intérêt	-73,0	-17,2
Charge ou produit d'impôt	-50,1	-81,2
Dividendes		
Dividendes reçus	26,5	60,2

La réconciliation des informations financières résumées des concessions chinoises avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans ces co-entreprises s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	3 138,4	2 004,5
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	36,07 %	44,55 %
Goodwill	164,0 *	194,6
Autres	-438,6 *	3,2
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	**857,4**	**1 090,8**

(*) Incluant l'impact du reclassement de Shenzhen et Baoji en actifs classés comme détenus en vue de la vente, pour 441,9 millions d'euros le 31 décembre 2020.

Les concessions chinoises correspondant à une quinzaine de concessions individuelles, la part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est donc un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

Le taux moyen utilisé pour la réconciliation des différents éléments tient compte des détentions du Groupe dans ces différentes concessions, pondéré de l'importance relative de chacune des entités de l'ensemble. Ce taux est par conséquent sensiblement ajusté chaque année des variations du poids des contributions en résultat de chacune des co-entreprises au sein de l'ensemble présenté.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2021 et 2020 s'explique par la conjugaison de deux éléments :

- les variations de périmètre de l'exercice ;
- l'évolution de la pondération des contributions.

En conséquence, la ligne « Autres » de la réconciliation entre les données financières des concessions chinoises, prises dans leur ensemble, et leur valeur comptable au bilan consolidé représente l'ajustement entre la quote-part d'actif net issue du taux moyen pondéré de l'ensemble des concessions chinoises et la quote-part d'actif net comptabilisée, calculée à partir du taux effectif de détention de chacune des concessions chinoises prise individuellement.

L'évolution des concessions chinoises entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 s'explique par la cession de Shenzhen et Baoji, intervenue au cours du premier semestre 2021.

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	182,8	127,5
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	36,07 %	44,55 %
Autres [1]	-0,8	12,1
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	**65,1**	**69,0**

(1) Incluant la reprise de l'impairment du goodwill de Lanzhou sur l'exercice 2021.

La valeur recouvrable de chaque co-entreprise « concessions chinoises » fait l'objet d'un test de perte de valeur selon les dispositions prévues par la norme. Les plans long terme des concessions d'Eau en Chine ont été prolongés jusqu'en 2026, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre trente et cinquante ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables font l'objet d'un suivi particulier. Elles reposent en effet sur un certain nombre d'hypothèses opérationnelles structurantes telles que les augmentations tarifaires, l'évolution des volumes, le niveau et la marge des activités de construction, les mesures d'efficacité et de productivité intégrées dans les cash-flows futurs, ainsi que sur des hypothèses macroéconomiques (taux d'actualisation et d'inflation) sous-tendant ces plans d'affaires.

Autres co-entreprises

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises qui, considérés individuellement, ne sont pas significatifs, pour une valeur nette comptable globale de 147,7 millions d'euros au 31 décembre **2021**, dont principalement :

- 87,2 millions d'euros dans l'Eau, notamment en Italie ;
- 46,3 millions d'euros dans les Déchets et principalement en Chine.

Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 9.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Au 31 décembre 2021, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 53,5 millions d'euros dont 45,4 millions d'euros en non courants (voir aussi note 9.1.2.2) et 8,2 millions d'euros en courants. La variation par rapport au 31 décembre 2020 est consécutive au remboursement des prêts consentis aux concessions d'Eau en Chine.

Au 31 décembre 2020, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 156,8 millions d'euros dont 145,9 millions d'euros en non courants (voir aussi note 9.1.2.2) et 10,9 millions d'euros en courants. Ils ont été consentis notamment à des concessions d'Eau en Chine pour 105,9 millions d'euros.

Par ailleurs, compte tenu des activités du Groupe, les flux opérationnels entre sociétés sont limités, en général, aux sociétés d'un même pays. En conséquence, le niveau de transactions opérationnelles entre le Groupe et des sociétés mises en équivalence est peu significatif.

Toutefois, certains accords contractuels au sein des activités du Groupe imposent au Groupe l'existence de sociétés portant les actifs (sociétés généralement mises en équivalence) d'une part et de sociétés portant le contrat d'exploitation (sociétés généralement intégrées globalement) d'autre part.

6.2.4.2 Entreprises associées

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Entreprises associées	353,9	27,7	-22,9	-15,1	6,1	4,4	354,2

Les entreprises associées s'analysent comme suit :

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	2020 retraité	2021
Fovarosi Csatomazasi Muvek	70,0	67,6	0,3	-1,4
Siciliacque	61,7	65,9	2,4	4,0
Wasserversorg, in Mitteldeutschland GmbH	38,5	39,0	0,4	0,3
Ajman Sewerage Co. Ltd	28,9	32,7	8,3	8,4
Autres entreprises associées non significatives [1]	154,8	149,0	11,7	16,4
TOTAL	353,9	354,2	23,1	27,7
Impacts au compte de résultat consolidé				
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies			23,1	30,8
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels [2]			-	-3,1
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence			-	-

(1) Entreprises associées d'une valeur unitaire inférieure à 15 millions d'euros au 31 décembre 2021.
(2) Perte de valeur relative aux autres entreprises associées.

6.3 Besoin en fonds de roulement

6.3.1 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif. Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Le Groupe a recours à une matrice de provisionnement qui est propre au métier, à la zone géographique et à la typologie des clients considérés. Lors de l'établissement de cette matrice, le Groupe a considéré les retards de paiement et les défaillances observées dans le passé, ainsi que l'environnement macroéconomique. De surcroît, la matrice est actualisée en fonction de l'évolution des paramètres économiques.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Stocks et travaux en cours nets	797,7	11,6	-2,9	-9,0	18,7	0,2	816,3
Créances d'exploitation nettes	9 106,2	715,8	-57,5	99,1	185,0	-33,3	10 015,3
Dettes d'exploitation	-11 850,4	-1 481,1	0,5	-31,0	-227,1	40,2	-13 548,9
BFR NET	**-1 946,5**	**-753,7**	**-59,9**	**59,1**	**-23,4**	**7,1**	**-2 717,3**

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité [2]	Pertes de valeur nettes [2]	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Stocks et travaux en cours nets	797,7	11,6	-2,9	-9,0	18,7	-	0,2	816,3
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant) [1]	8 967,2	685,8	-57,5	98,1	185,3	-	-37,3	9 841,6
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant) [1]	-11 276,2	-999,8	-	-47,8	-204,4	-	16,8	-12 511,4
BFR OPÉRATIONNEL [2]	**-1 511,3**	**-302,4**	**-60,4**	**41,3**	**-0,4**	**-**	**-20,3**	**-1 853,5**
Créances fiscales (impôt courant)	106,2	29,5	-	0,9	-1,1	-	2,9	138,4
Dettes fiscales (impôt courant)	-177,0	-55,2	-	-0,4	-3,6	-	-	-236,2
BFR FISCAL	**-70,8**	**-25,7**	**-**	**0,5**	**-4,7**	**-**	**2,9**	**-97,8**
Créances sur cessions d'immobilisations	32,8	0,6	-	0,1	0,8	-	1,0	35,3
Dettes sur acquisitions d'immobilisations [3]	-397,2	-426,2	0,5	17,2	-19,1	-	23,5	-801,3
BFR INVESTISSEMENT	**-364,4**	**-425,6**	**0,5**	**17,3**	**-18,3**	**-**	**24,5**	**-766,0**
BFR NET	**-1 946,5**	**-753,7**	**-59,9**	**59,1**	**-23,4**	**-**	**7,1**	**-2 717,3**

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 6.6.
(2) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.
(3) Les dettes sur acquisition d'immobilisations incluent, au 31 décembre 2021, le droit à complément de prix au bénéfice d'Engie pour un montant de 347,4 millions d'euros (voir aussi note 3).

L'évolution des stocks au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Matières premières et fournitures	630,4	0,5	-	-	-9,3	16,3	-	-0,4	637,5
Travaux en cours	118,0	12,1	-	-	-0,2	1,5	-	-0,2	131,2
Autres stocks (1)	94,4	-1,0	-	-	0,1	3,9	-	0,4	97,8
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	**842,8**	**11,6**	**-**	**-**	**-9,4**	**21,7**	**-**	**-0,2**	**866,5**
PERTES DE VALEURS SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	**-45,1**	**-**	**-14,7**	**11,8**	**0,4**	**-3,0**	**-**	**0,4**	**-50,2**
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	**797,7**	**11,6**	**-14,7**	**11,8**	**-9,0**	**18,7**	**-**	**0,2**	**816,3**

(1) Y compris stocks de CO_2.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 340,5 millions d'euros, des Activités mondiales à hauteur de 173,0 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 186,5 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

Créances d'exploitation *(en millions d'euros)*	Au 31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur *	Reprises de pertes de valeur *	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Créances clients	7 731,1	544,0	-	-	81,7	146,7	-	-13,9	8 489,6
Pertes de valeurs sur créances clients	-948,2	-	-233,7	178,1	6,0	-20,6	-	-13,1	-1 031,5
CRÉANCES CLIENTS NETTES*	**6 782,9**	**544,0**	**-233,7**	**178,1**	**87,7**	**126,1**	**-**	**-27,0**	**7 458,1**
Actifs contrats	545,6	14,0	-	-	-4,8	16,6	-	2,5	573,9
Pertes de valeurs sur actifs de contrats	-2,0	-	-6,3	0,8	-	-0,3	-	-0,4	-8,2
ACTIFS DE CONTRATS NETS (1)	**543,6**	**14,0**	**-6,3**	**0,8**	**-4,8**	**16,3**	**-**	**2,1**	**565,7**
Autres créances d'exploitation courantes	598,4	55,9	-	-	6,1	26,6	-	-6,8	680,2
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-52,6	-	-4,2	7,8	-	-1,0	-	-	-50,0
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**545,8**	**55,9**	**-4,2**	**7,8**	**6,1**	**25,6**	**-**	**-6,8**	**630,2**
Autres créances	280,0	-6,7	-	-	2,4	8,1	-	1,5	285,3
Créances fiscales	953,9	108,6	-	-	7,7	8,9	-	-3,1	1 076,0
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**9 106,2**	**715,8**	**-244,2**	**186,7**	**99,1**	**185,0**	**-**	**-33,3**	**10 015,3**

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel, elles sont incluses dans la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » du tableau consolidé des flux de trésorerie.
(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 6.6.

Les créances opérationnelles détenues par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le FMI, ne représentent pas des montants significatifs.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Dettes fournisseurs	4 504,5	806,0	76,7	76,8	-	-6,9	5 457,1
Autres dettes d'exploitation courantes	4 790,2	551,8	-69,5	71,5	-	-5,1	5 338,9
Passifs contrats [1]	1 053,3	99,4	-2,8	52,9	-	-1,3	1 201,5
Autres dettes	261,6	4,3	9,5	5,5	-	-24,2	256,7
Dettes fiscales et sociales	1 240,8	19,1	17,1	20,4	-	-2,7	1 294,7
DETTES D'EXPLOITATION	11 850,4	1 480,6	31,0	227,1	-	-40,2	13 548,9

(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 6.6.

6.3.2 Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement

Veolia a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie, toujours en cours en **2021**.

Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice **2021**, un montant cumulé de 4 058,3 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 3 807,5 millions d'euros sur l'exercice 2020. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2021 est de 812,3 millions d'euros, contre 686,5 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Cession-escompte et cession à titre de garantie

Dans le cadre des Partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRS 16) *via* des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (type Dailly pour la France). Les conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de décomptabilisation précisés par IFRS 9 sont respectés. Le risque résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du Groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

Deux cessions de créances à titre de garantie contractées en 2005 et 2006 en annexe des conditions particulières de contrats de crédits-baux souscrits par les activités Déchets suivent néanmoins un schéma différent ne permettant pas de décomptabiliser les créances cédées. Ce schéma prévoit en effet l'octroi d'une caution solidaire par les filiales et ses partenaires aux établissements financiers cessionnaires.

Au 31 décembre 2021, les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe au titre de ces contrats sont de 30,4 millions d'euros pour les créances (38,2 millions d'euros au 31 décembre 2020) et de 30,9 millions d'euros pour les dettes de crédit-bail à échéance 2025 et 2026 correspondantes (38,9 millions d'euros au 31 décembre 2020).

6.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application d'IFRS 16, sur le traitement comptable des locations.

Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de reconnaissance édictée dans la norme IFRS 15 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque, conformément à la norme IFRS 9, elles sont représentatives du droit à recevoir des flux de trésorerie contractuels et elles ont les caractéristiques d'un prêt.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, notamment assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

Contrats de location

La norme IFRS 16 prescrit d'identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients, en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat, un droit d'usage d'un ensemble d'actifs (droit d'usage qui s'analyse comme un transfert du contrôle de cet ensemble d'actifs pendant la durée du contrat). Elle identifie ainsi, dans de tels accords, une composante location, qui est ensuite analysée et comptabilisée selon les critères de cette norme.

L'opérateur du contrat (Veolia) devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors, à la date de signature du contrat Veolia détermine si les caractéristiques de ce contrat de location sont constitutives d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple.

Pour effectuer cette distinction, Veolia effectue une analyse globale pour déterminer si le contrat de location transfère à son client (le preneur) la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Ainsi pour effectuer cette analyse, les indicateurs suivants sont notamment pris en compte : (i) le transfert de la propriété de l'actif au client au terme de la durée du contrat, (ii) une durée du contrat de location couvrant la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif, (iii) une valeur actualisée des loyers s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif, ou (iv) une spécificité telle de l'actif que seul le client peut l'utiliser sans lui apporter de modifications majeures.

Si cette analyse aboutit à la conclusion qu'il existe un contrat de location-financement, Veolia n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier opérationnel pour refléter le financement correspondant.

La répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel s'analyse comme suit :

					Au 31 décembre	
	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021
France	83,6	43,9	82,0	34,0	165,6	78,0
Europe hors France	754,1	772,9	60,3	60,7	814,4	833,6
Reste du monde	353,5	368,6	28,9	33,0	382,4	401,6
Activités mondiales	6,9	6,0	1,6	1,4	8,5	7,3
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS	1 198,1	1 191,4	172,8	129,0	1 370,9	1 320,4
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12	871,8	792,0	137,4	98,5	1 009,2	890,5
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16	326,3	399,4	35,4	30,5	361,7	429,9

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'**exercice 2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Nouveaux actifs financiers opérationnels *	Remboursements/ sorties	Perte de valeur **	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Actifs financiers opérationnels IFRIC 12 non courants et courants	1 009,2	92,2	-190,9	-2,5	-	27,5	-	-45,0	890,5
Actifs financiers opérationnels IFRS 16 non courants et courants	361,7	75,4	-60,5	-4,4	-0,8	17,4	-	41,1	429,9
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	1 370,9	167,6	-251,4	-6,9	-0,8	44,9	-	-3,9	1 320,4

(*) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 167,6 millions d'euros nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 1,0 millions d'euros sur l'exercice 2021.
(**) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en **2021** correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- France, à hauteur de 43,8 millions d'euros, principalement à la suite des investissements réalisés sur l'usine d'incinération de Troyes pour 12,9 millions d'euros et de Porte les Valence pour 12,1 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 84,3 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés en Allemagne sur le contrat Braunschweig pour 14,6 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 38,5 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés notamment par Ecospace-Kum Shing pour la construction de l'usine de traitement de déchets dangereux pour 17,6 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et sorties d'actifs** financiers opérationnels en 2021 proviennent des segments suivants :

- France, pour un total de -131,7 millions d'euros ;
- Europe hors France, pour un total de -75,7 millions d'euros ;
- Reste du monde, pour un total de -42,6 millions d'euros.

Les **effets de change** sur les actifs financiers opérationnels courants et non courants proviennent principalement de l'évolution du renminbi chinois (+19,3 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (+18,8 millions d'euros), et du rand sud-africain (+4,8 millions d'euros) par rapport à l'euro.

Les **autres mouvements** sur les actifs financiers opérationnels courants et non courants proviennent principalement d'évolutions contractuelles en Allemagne et en Finlande.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Nouveaux actifs financiers opérationnels	Remboursements/ sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Montant brut	884,5	79,8	-37,6	-	-	25,7	-95,7	-49,5	807,4
Pertes de valeur	-12,7	-	-	-2,5	-	-0,1	-	-	-15,3
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS	871,8	79,8	-37,6	-2,5	-	25,7	-95,7	-49,5	792,0
Montant brut	137,4	12,4	-153,3	-	-	1,8	95,7	4,5	98,5
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 COURANTS	137,4	12,4	-153,3	-	-	1,8	95,7	4,5	98,5
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS ET COURANTS	1 009,2	92,2	-190,9	-2,5	-	27,5	-	-45,0	890,5

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Nouveaux actifs financiers opérationnels	Remboursements/ sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Montant brut	380,8	75,4	-12,0	-	-0,7	16,8	-39,3	36,3	457,3
Pertes de valeur	-54,5	-	-	-0,5	-	-0,1	2,8	-5,6	-57,9
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS	326,3	75,4	-12,0	-0,5	-0,7	16,7	-36,5	30,6	399,4
Montant brut	35,4	-	-48,5	-	-0,1	0,8	39,3	7,6	34,5
Pertes de valeur	-	-	-	-3,9	-	-0,1	-2,8	2,8	-4,0
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 COURANTS	35,4	-	-48,5	-3,9	-0,1	0,7	36,5	10,4	30,5
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS ET COURANTS	361,7	75,4	-60,5	-4,4	-0,8	17,4	-	41,1	429,9

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France	34,0	27,9	7,7	5,2	3,1	-	77,9
Europe hors France	42,1	134,3	52,0	54,5	43,5	322,4	648,8
Reste du monde	22,4	28,5	31,2	33,0	13,5	35,2	163,8
Activités mondiales	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	98,5	190,7	90,9	92,7	60,1	357,6	890,5

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRS 16 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France	-	-	-	-	-	-	-
Europe hors France	18,6	98,3	8,9	6,3	5,5	47,2	184,8
Reste du monde	10,6	17,9	17,1	20,0	23,7	148,5	237,8
Activités mondiales	1,4	4,8	0,2	0,2	0,3	0,4	7,3
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	30,6	121,0	26,2	26,5	29,5	196,1	429,9

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le Fonds Monétaire International, ne représentent pas de montants significatifs.

6.5 Passifs du domaine concédé

Les passifs du domaine concédé résultent de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions (voir note 6).

La ventilation par segment de la valeur nette des passifs du domaine concédé pour la part non courante et courante au cours de l'**exercice 2021** se présente comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
France	133,6	192,5	25,5	29,6	159,1	222,1
Europe hors France	1 313,6	1 309,7	117,5	132,8	1 431,1	1 442,5
Reste du monde	12,7	86,2	2,5	7,0	15,2	93,2
Activités mondiales	-	-	0,1	-	0,1	-
Autres	-	-	-	-	-	-
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	1 459,9	1 588,4	145,6	169,4	1 605,5	1 757,8

6.6 Actifs et passifs de contrats

Les actifs de contrats courants et non courants représentent les montants des prestations effectuées par le Groupe mais non encore facturées et dont le droit à rémunération est conditionnel. Ces actifs sont essentiellement des créances à l'avancement issues des activités de construction.

Les passifs de contrats courants et non courants correspondent essentiellement aux montants déjà réglés par les clients et pour lesquels le Groupe n'a pas encore effectué les prestations (produits constatés d'avance, acomptes reçus des clients). Ces passifs sont reconnus en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a réalisé les prestations.

Les actifs et passifs de contrats s'établissent à :

	Actifs contrats		Passifs contrats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
France	27,9	52,0	149,3	154,2
Europe hors France	88,9	88,5	375,2	430,1
Reste du monde	121,4	134,2	294,4	294,3
Activités mondiales	307,4	299,2	234,4	322,9
Autres	-	-	-	-
TOTAL	545,6	573,9	1 053,3	1 201,5

Les actifs et passifs de contrats sont principalement inclus dans les rubriques « Créances d'exploitation », « Actifs financiers opérationnels non courants » et « Dettes d'exploitation » de l'état de la situation financière consolidée.

6.7 Gestion des risques d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Les risques sur matières premières sont décrits en note 9.3.1.3.

6.8 Engagements liés aux activités opérationnelles

6.8.1 Engagements donnés

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles comprennent les garanties opérationnelles et les engagements d'achat.

Les garanties opérationnelles ou d'exploitation recouvrent tout engagement non lié à des opérations de financement requis au titre de contrats ou marchés, donné en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe. On compte parmi ces garanties des engagements de type cautions de soumission sur appels d'offres, cautions de restitution d'acomptes, garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions.

Parmi les grandes typologies d'engagements, figurent notamment :

- Engagements relatifs à la remise en état des sites de stockage.

  En application des textes et des lois environnementales relatives à l'exploitation des centres de stockage de déchets, le Groupe a l'obligation de fournir des garanties financières aux collectivités publiques/agences gouvernementales. Ces garanties couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans ou plus en fonction de la législation nationale (60 ans aujourd'hui au Royaume-Uni) après son exploitation.

  Dans ce contexte, des garanties de performance et des lettres de crédit sont émises au profit des collectivités publiques et autres émanations de l'Autorité Publique.

  Ces garanties couvrent selon les contrats, les coûts nécessaires à la surveillance et à la remise en état de la totalité ou d'une partie seulement du site.

  Le chiffrage de ces garanties provient de modalités définies légalement ou contractuellement. Ces garanties, fournies pour le montant global dès le début de l'exploitation, s'éteignent avec la fin de l'obligation (fin des travaux de remise en état et surveillance des sites).

  Ainsi, le montant d'engagement au titre de nos obligations de remise en état et surveillance des centres de stockage est en général différent du montant de la provision telle qu'elle est comptabilisée dans les comptes du Groupe (voir note 11). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associé est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 11).

  À la clôture, si le montant de l'engagement est inférieur à la provision, aucun engagement hors bilan n'est déclaré. *A contrario*, si le montant de l'engagement est supérieur au montant de la provision, un engagement hors bilan est mentionné à hauteur du montant non provisionné.

- Engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction.

  Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde (et reçoit) des garanties qui peuvent revêtir plusieurs formes (cautions sur marchés de travaux, garanties de bonne exécution…). Émises en faveur de clients ou d'institutions bancaires, elles font l'objet de suivi individuel par chantier et leur maturité dépend des caractéristiques contractuelles.

- Engagements relatifs aux contrats de concession.

  Dans le cadre des contrats de service public conclus avec l'entité publique, le Groupe peut être amené/engagé à réaliser des investissements portant sur des infrastructures qui seront ensuite exploitées et rémunérées dans le cadre du contrat.

  L'engagement contractuel peut porter à la fois sur le financement d'installations et ouvrages destinés à l'exploitation mais également à l'entretien et au renouvellement des infrastructures nécessaires à l'exploitation.

  Ainsi les dépenses relevant du renouvellement ou de la remise en état des installations sont suivies et appréhendées au travers des décalages temporels éventuels entre l'engagement contractuel total sur la durée du contrat et sa réalisation, conformément à la norme sur les Provisions (IAS 37).

  S'agissant des dépenses afférentes à la construction, entretien ou rénovation des biens concédés elles sont examinées au regard de l'interprétation IFRIC 12 et décrites en 6.4.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières.

  Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

  Les risques sur matières premières sont décrits en note 9.3.1.3.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à 5 ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à 3 ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues) ;
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à 3 ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Échéance À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	7 826,6	8 019,5	3 960,9	1 905,7	2 152,9
Obligations d'achat	189,6	182,0	147,5	21,6	12,9
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**8 016,2**	**8 201,5**	**4 108,4**	**1 927,3**	**2 165,8**

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
France	278,0	333,8
Europe hors France	1 702,8	1 920,9
Reste du monde	1 213,6	1 374,4
Activités mondiales	2 220,9	2 331,8
Autres	2 600,9	2 240,6
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**8 016,2**	**8 201,5**

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021 (+185,3 millions d'euros) provient, pour l'essentiel, du change sur le Dollar et les devises indexées sur celui-ci.

Hors change, les engagements données liés aux activités opérationnelles sont en baisse de -141,1 millions d'euros. Cette baisse est due en grande partie par la main levée de la garantie donnée pour la construction d'une station d'épuration à Al Wathba aux Émirats Arabes Unis (-336,8 millions d'euros).

Le total des engagements donnés au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 1 953,3 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 1 808,0 millions d'euros au 31 décembre 2020.

En complément des engagements donnés chiffrés ci-dessus, Veolia a par ailleurs consenti des engagements non limités en montant se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution, ainsi qu'à un contrat de construction et de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets. Cet engagement, non limité en montant, porte sur la durée du contrat (37 mois de construction et 15 ans d'exploitation), soit au 31 décembre 2021, une durée résiduelle de 7 ans.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises s'élève à 270,1 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2021 contre 578,8 millions d'euros au 31 décembre 2020. Il s'agit principalement de garanties de performance données à Kilpilahti Power Plant Ltd pour la rénovation de la centrale de production combinée de chaleur et d'électricité de la ville de Porvoo en Finlande pour 100 millions d'euros, et à Glen Water Holding pour 78,5 millions d'euros dans le cadre d'installation de traitement d'eaux.

6.8.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 554,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 723,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La baisse des engagements reçus est principalement due à la reprise de la contre garantie reçue de Besix SA, le partenaire dans la construction de la station d'épuration à Al Wathba aux Émirats Arabes Unis pour -223,8 millions d'euros.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 161,2 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 111,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 7 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

7.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Frais de personnel	-7 407,3	-7 545,3
Participation et intéressement	-116,5	-146,3
Rémunérations en actions charges sociales comprises [1]	-35,1	-57,4
CHARGES DE PERSONNEL	-7 558,9	-7 749,0

(1) Cf. note 7.2.2, les rémunérations en actions sont essentiellement relatives aux Plans d'attribution d'actions et au Plan d'épargne salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés (1) se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2020 retraité	2021
France	30 380	29 953
Europe hors France	60 688	58 960
Reste du monde	61 848	60 545
Activités mondiales	27 003	28 698
Autres	1 595	1 562
EFFECTIFS CONSOLIDÉS [1]	181 514	179 718

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

Ventilation par sociétés	2020 retraité	2021
Sociétés intégrées globalement	181 414	179 616
Joint operations	100	102
EFFECTIFS CONSOLIDÉS [1]	181 514	179 718

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

7.2 Rémunération en actions

7.2.1 Principes comptables

L'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur des instruments est déterminée à leur date d'attribution et la juste valeur du plan est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

Pour les plans d'attribution d'actions, la juste valeur des instruments est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de l'attribution et le rendement anticipé des dividendes. En cas d'incessibilité des actions au-delà de la période d'acquisition, la charge tient compte d'une décote d'incessibilité.

S'agissant des plans d'épargne du Groupe (PEG), le Groupe Veolia applique les recommandations du CNC (communiqué du 21 décembre 2004 relatif aux plans d'épargne entreprise et complément du 2 février 2007). La charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordé par la société aux souscripteurs. Elle tient également compte de l'incessibilité des actions pendant cinq ans.

7.2.2 Coût des plans de rémunération en actions

Le coût des plans de rémunération en actions est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Plan d'épargne salariale des collaborateurs	29,0	35,4
Plan d'attribution d'actions de performance 2018	4,5	2,4
Plan d'attribution d'actions de performance 2019	0,7	12,5
Plan d'attribution d'actions de performance 2020	0,9	4,2
Plan d'attribution d'actions de performance 2021	-	2,9
TOTAL (Y COMPRIS CHARGES SOCIALES)	35,1	57,4

7.2.2.1 Plans d'épargne salariale des collaborateurs 2021

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne de Groupe (PEG) et du plan d'épargne de Groupe international (PEGI), en France à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2021, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 40 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des 20 cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 22,20 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 %, dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti. Dans certains pays, cette formule prend la forme de *Share Appreciation Rights*, afin de s'adapter à la législation locale.

Un établissement financier mandaté par Veolia assure la couverture de cette opération.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif à la formule « classique », un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours le plus bas entre le cours de l'action au 1er novembre 2021 et celui du 15 avril 2022, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling. Ce plan est toujours en cours au 31 décembre 2021.

Le 8 décembre 2021, Veolia Environnement a émis 9 745 281 actions nouvelles dans le cadre de cette opération, représentant une augmentation de capital de 216,3 millions d'euros.

En 2021, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 35,2 millions d'euros.

7.2.2.2 Plans d'Attribution d'Actions de Performance 2021

En 2021, le Groupe a procédé à l'attribution de 937 182 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 4 mai 2024 et de conditions de performance basées sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant Part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire – TSR – de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantifiables non financiers liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 24,97 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2021 en résultat opérationnel est de 2,9 millions d'euros.

7.2.2.3 Plans mis en place avant 2021

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- **plans d'épargne salariale des collaborateurs 2020 :** Veolia avait proposé en 2020 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 31 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2020, à l'exception du SIP au Royaume-Uni pour lequel une charge complémentaire de 0,2 million d'euros a été comptabilisée dans le résultat opérationnel en 2021 ;
- **plans d'attribution d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 :** le Groupe avait mis en place des plans d'attribution d'actions de performance (AP) en 2018, 2019 et 2020 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 2 mai 2021, le 30 avril 2022 et 5 mai 2023 respectivement, et de conditions de performance. La charge totale de ces 3 plans, comptabilisée en 2021 en résultat opérationnel, est de 19,1 millions d'euros. Elle intègre l'impact de la modification des plans AP 2019 et 2020 intervenue sur le premier semestre 2021.

7.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

7.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

Les plans à cotisations définies : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Les plans à prestations définies : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités de maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de même monnaie et de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

7.3.2 Description des régimes

Le Groupe a mis en place au profit de ses collaborateurs, en fonction de l'environnement réglementaire et des accords collectifs, des régimes de retraite à cotisations définies, des régimes de retraite à prestations définies (d'entreprises ou multi-employeurs) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

Régimes à cotisations définies

Dans certaines filiales, des régimes de retraites supplémentaires à cotisations définies ont été mis en place. Les dépenses effectuées par le Groupe au titre de ces régimes représentent 106,7 millions d'euros pour l'exercice **2021**, et 98,1 millions d'euros pour l'exercice 2020.

Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 7.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2021 s'élève à 1 286,0 millions d'euros (contre 1 153,7 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 1 369,3 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 1 195,0 millions d'euros en 2020). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 7.3.3.

La duration moyenne des plans est de l'ordre de 17 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, voire également de la part des employés, à un fonds de pension indépendant (administré par un Trustee). La réglementation locale assure l'indépendance des fonds de pension, composés de neuf membres (dont cinq représentants de l'employeur, trois représentants des employés et retraités, un membre indépendant).

Les règlements des régimes autorisent l'employeur à récupérer, à l'issue des plans, les fonds versés en excédent.

Ces plans prévoient une sortie partielle en capital, le solde étant versé sous forme de rente, au choix des retraités. Dans le cas de la sortie en rente, les risques associés sont liés à la longévité des participants.

France

La dette actuarielle au 31 décembre 2021 pour l'ensemble des régimes s'élève à 468,3 millions d'euros (460,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 76,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 (78,3 millions d'euros au 31 décembre 2020). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 7.3.3.

Près de 88 % de cette dette correspond aux indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite versées en une seule fois. Ces indemnités représentent un multiple du dernier salaire en fonction de l'ancienneté et sont obligatoirement payées au départ en retraite des salariés, en application de la convention collective. Une partie de ces obligations est couverte par des contrats d'assurance, mais cette couverture reste un choix de l'employeur. La duration moyenne de ces plans est de l'ordre de 11 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est lié aux renégociations de conventions collectives peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19. Les plans multi-employeurs concernent en 2021 environ 4 000 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition, et aux États-Unis.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à 12,0 millions d'euros en **2021**, contre 12,9 millions d'euros en 2020. Le Groupe prévoit de verser en 2022 des cotisations de 10,9 millions d'euros pour ses régimes multi-employeurs.

7.3.3 Engagements relatifs aux régimes de retraites à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

7.3.3.1 Hypothèses actuarielles retenues

Les hypothèses actuarielles utilisées pour les calculs varient selon les pays où sont mis en place les plans.

Les hypothèses moyennes utilisées pour déterminer la valeur de la dette actuarielle des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Taux d'actualisation	1,22 %	1,57 %
Dont Royaume-Uni	*1,45 %*	*1,80 %*
Dont zone euro	*0,65 %*	*0,90 %*
Taux d'inflation	2,27 %	2,63 %
Dont Royaume-Uni (RPI/CPI)	*2,85 %/2,05 %*	*3,30 %/2,60 %*
Dont zone euro	*1,50 %*	*1,50 %*

7.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre

Évolution de l'engagement (en millions d'euros)	Royaume-Uni 2020 retraité	Royaume-Uni 2021	France 2020 retraité	France 2021	Autres pays 2020 retraité	Autres pays 2021	Total 2020 retraité	Total 2021
Dette actuarielle en début d'exercice	**1 176,4**	**1 153,7**	**439,7**	**460,9**	**491,4**	**356,0**	**2 107,5**	**1 970,6**
Coût des services rendus au cours de la période	2,8	3,0	24,2	26,6	18,5	18,8	45,5	48,4
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	-	7,0	0,2	-0,7	0,7	6,3	0,9
Réduction et liquidation	-5,5	-0,3	-5,4	-1,9	-144,7	-8,8	-155,6	-11,0
Coût d'intérêt sur la dette	22,4	18,0	3,5	2,7	5,3	4,2	31,2	24,9
Pertes (gains) actuariels	60,8	68,7	12,8	-17,4	8,0	-13,0	81,6	38,3
Dont pertes (gains) actuariels sur expérience	*-3,2*	*-0,2*	*3,7*	*-1,3*	*3,6*	*2,1*	*4,1*	*0,6*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	*-7,6*	*6,9*	*0,3*	*-1,7*	*-1,2*	*-1,9*	*-8,5*	*3,3*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	*71,6*	*62,0*	*8,8*	*-14,4*	*5,6*	*-13,2*	*86,0*	*34,4*
Cotisations employés	0,3	0,2	-	0,0	0,9	0,9	1,2	1,1
Prestations versées	-39,4	-39,1	-17,8	-22,5	-19,1	-19,8	-76,3	-81,4
Acquisitions	-	-	0,4	22,2	4,3	1,9	4,7	24,1
Cessions	-	-	-4,0	-1,1	-0,6	-4,0	-4,6	-5,1
Effet de change	-63,9	81,9	-	0,0	-8,2	8,3	-72,1	90,2
Autres	-0,2	-0,1	0,5	-1,4	0,9	0,8	1,2	-0,7
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	**1 153,7**	**1 286,0**	**460,9**	**468,3**	**356,0**	**346,0**	**1 970,6**	**2 100,3**

Le comité d'interprétation des normes IFRS a publié en mai 2021 une décision portant sur les modalités de répartition dans le temps de la charge relative aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont soumis à condition de présence au terme, dépendent de l'ancienneté et sont plafonnés. Jusqu'à présent, la provision était calculée à partir de la date d'entrée d'un salarié dans l'entreprise (prorata temporis), alors qu'avec la décision émise par l'IFRIC, la provision est calculée à partir de la date de début de l'acquisition des droits (critères d'ancienneté, plafond et conditions de présence). L'impact de la nouvelle méthode a été calculé rétrospectivement au 1er janvier 2020, avec une réduction de l'obligation de 31 millions d'euros, impactant principalement les indemnités de fin de carrière en France et en République tchèque de 24,5 millions d'euros et 5,2 millions d'euros respectivement.

7.3.3.3 Sensibilité de la dette actuarielle et du coût des services rendus

La dette actuarielle du Groupe est particulièrement sensible aux taux d'actualisation et d'inflation.

Ainsi, une hausse de 1 % du taux d'actualisation diminuerait la dette actuarielle du Groupe d'environ 260 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 5 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 303 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 6 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 260 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 220 millions d'euros et le coût des services rendus de 4 millions d'euros.

7.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
(en millions d'euros)	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 153,7	1 286,0	460,9	468,3	356,0	346,0	1 970,6	2 100,3
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 195,0	1 369,3	78,3	76,8	91,1	96,0	1 364,4	1 542,1
Couverture financière = (b) – (a)	**41,3**	**83,3**	**-382,6**	**-391,5**	**-264,9**	**-250,0**	**-606,2**	**-558,2**
Provisions	-12,3	-4,9	-382,6	-391,5	-264,9	-252,2	-660,5	-648,6
Avantages constatés d'avance (régimes en surplus)	53,6	88,2	-	-	0,7	2,2	54,3	90,4

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 648,6 millions d'euros en **2021**, contre 660,5 millions d'euros en 2020.

7.3.5 Évolution des actifs de couverture

Le tableau ci-après présente les actifs en couverture des engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux autres avantages postérieurs à l'emploi.

Au 31 décembre

	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
Évolution des actifs (en millions d'euros)	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021
Valeur vénale des placements en début d'exercice	**1 189,4**	**1 195,0**	**80,6**	**78,3**	**206,2**	**91,1**	**1 476,2**	**1 364,4**
Rendement réel des placements	95,0	118,4	1,7	1,0	1,1	6,5	97,8	125,9
Dont produits d'intérêts sur les placements	*23,1*	*18,7*	*0,7*	*0,5*	*1,2*	*0,7*	*25,0*	*19,9*
Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts	*71,9*	*99,7*	*1,0*	*0,5*	*-0,1*	*5,8*	*72,8*	*106,0*
Cotisations employeur	19,9	9,4	0,3	2,0	6,0	7,1	26,2	18,5
Cotisations employés	0,3	0,2	-	-	0,9	0,9	1,2	1,1
Acquisitions	-	-	-	0,1	2,1	-	2,1	0,1
Cessions	-	-	-	-0,1	-	-0,7	-	-0,8
Liquidations	-5,5	-0,2	-	-	-120,1	-4,0	-125,6	-4,2
Prestations versées	-39,3	-38,9	-4,0	-4,5	-4,8	-8,6	-48,1	-52,0
Coûts administratifs payés par le fonds	-	-0,1	-	-	-0,2	-0,1	-0,2	-0,2
Effets de change	-64,6	85,6	-	-	0,6	2,2	-64,0	87,8
Autres	-0,2	-0,1	-0,3	-	-0,7	1,6	-1,2	1,5
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	**1 195,0**	**1 369,3**	**78,3**	**76,8**	**91,1**	**96,0**	**1 364,4**	**1 542,1**

Politique d'investissement

Au Royaume-Uni, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et le Trustee, sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties prenantes (Trustees et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, avec lesquelles des contrats de collatéralisation sont en place afin de minimiser le risque de contrepartie ;
- l'autre, constitué d'actifs de croissance, investis dans différents types de supports (actions, obligations, fonds diversifiés, etc.) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. La gestion de ce portefeuille a été déléguée depuis janvier 2017 à un gérant externe.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées, afin de réduire l'exposition des fonds aux variations de ces indicateurs, et par suite, réduire le risque d'augmentation des contributions. Ces couvertures se sont faites sous forme de produits dérivés (forwards de change, *total return* swaps sur *gilts*, swaps de taux, etc.).

En France, les actifs du Groupe sont placés en premier lieu auprès de compagnies d'assurance et investis dans le fonds général de l'assureur. Le code général des assurances français oblige les compagnies d'assurance à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs. En **2021**, les actifs ont été principalement impactés par la bonne performance des actifs au Royaume-Uni (+118,5 millions d'euros).

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 14,9 millions d'euros en 2022 aux régimes à prestations définies, contre 18,5 millions d'euros décaissés en 2021. La baisse des cotisations attendues est principalement due à des accords signés avec les Trustees en novembre 2020 au Royaume-Uni, qui réduisent les contributions requises pour la période triennale 2021-2023.

6

Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2020 retraité	2021
Actifs non cotés	**12,0 %**	**10,1 %**
Actifs non cotés liquides – Fonds de placements (fonds général assureur)	8,2 %	7,3 %
Actifs non cotés illiquides – Fonds de placements (1)	2,3 %	1,1 %
Actifs non cotés – Autres	1,5 %	1,7 %
Actifs cotés (liquides)	**85,5 %**	**88,0 %**
Obligations d'État (2)	20,6 %	32,1 %
Obligations Corporate	1,1 %	0,7 %
Actions	3,2 %	1,0 %
Fonds de placements diversifiés	60,0 %	53,5 %
Actifs cotés liquides – Autres	0,5 %	0,6 %
Liquidités	**2,6 %**	**2,0 %**
TOTAL	100,0 %	100,0 %

(1) Les actifs non cotés illiquides – fonds de placement correspondent aux fonds pour lesquels une liquidité mensuelle n'est pas assurée (exemple : fonds immobilier, fonds d'infrastructures).
(2) La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

7.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

Au 31 décembre

	Royaume-Uni		France		Autres pays		TOTAL	
(en millions d'euros)	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021	2020 retraité	2021
Coût des services	2,8	2,9	25,8	24,9	-6,8	14,7	21,8	42,5
Dont coût des services rendus au cours de la période	*2,8*	*3,0*	*24,2*	*26,6*	*18,5*	*18,8*	*45,5*	*48,4*
Dont coût des services passés	*-*	*-0,1*	*1,6*	*-1,7*	*-25,3*	*-4,1*	*-23,7*	*-5,9*
Charge d'intérêts nette	-0,7	-0,7	2,8	2,2	4,1	3,5	6,2	5,0
Dont coût d'intérêts sur la dette	*22,4*	*18,0*	*3,5*	*2,7*	*5,3*	*4,2*	*31,2*	*24,9*
Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture	*-23,1*	*-18,7*	*-0,7*	*-0,5*	*-1,2*	*-0,7*	*-25,0*	*-19,9*
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs payés par le fonds	-	0,1	-	-	0,2	0,1	0,2	0,2
Autres		-	-0,1	0,2	-0,6	-0,1	-0,7	0,1
Coût net des avantages au compte de résultat	**2,1**	**2,3**	**28,5**	**27,3**	**-3,1**	**18,2**	**27,5**	**47,8**
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	-71,9	-99,7	-1,0	-0,5	0,1	-5,8	-72,8	-106,0
Écarts actuariels sur expérience	-3,2	-0,2	3,7	-1,3	3,6	2,1	4,1	0,6
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-7,6	6,9	0,3	-1,7	-1,2	-1,9	-8,5	3,3
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	71,6	62,0	8,8	-14,4	5,6	-13,2	86,0	34,4
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	**-11,1**	**-31,0**	**11,8**	**-17,9**	**8,1**	**-18,8**	**8,8**	**-67,7**
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	**-9,0**	**-28,7**	**40,3**	**9,4**	**5,0**	**-0,6**	**36,3**	**-19,9**

Les coûts comptabilisés au compte de résultat sont enregistrés en résultat opérationnel, à l'exception de la charge d'intérêts nette enregistrée en résultat financier.

7.4 Rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants de Veolia Environnement sont constitués par les membres du comité exécutif de Veolia Environnement et par les administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume les sommes dues par le Groupe au titre des rémunérations de toutes natures et autres avantages accordés aux membres du comité exécutif de la Société en fonction à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices antérieurs et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Avantages à court terme hors cotisations patronales	9,7	12,2
Cotisations patronales	3,8	4,2
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	0,1	-
Autres avantages à long terme (2)	-	-
Paiements fondés sur des actions	0,5	2,2
Autres éléments	-	-
TOTAL	14,1	18,6

(1) Coûts des services rendus.
(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre **2021**, le montant global des engagements de retraite et avantages postérieurs à l'emploi, au bénéfice des membres du comité exécutif, s'élève à 3,7 millions d'euros contre 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les membres du conseil d'administration perçoivent en leur qualité d'administrateur une rémunération de la part de la, Société étant précisé que le président-directeur général a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur de la Société et en sa qualité de mandataire social de sociétés contrôlées du Groupe. Le montant brut total (avant retenues à la source) des rémunérations versées par la Société aux administrateurs s'est élevé à 915 028 euros en **2021**.

NOTE 8 GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

8.1 Goodwills

8.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Montant brut	6 831,6	7 151,1
Pertes de valeur cumulées	-942,7	-949,9
MONTANT NET	5 888,9	6 201,2

8.1.1.1 Principaux goodwills par Unité Génératrice de Trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwills sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises, ci-après « UGT-goodwill ».

Compte tenu de l'activité du Groupe, les UGT-goodwill sont en dessous du segment opérationnel et correspondent généralement à un pays ou à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend, au 31 décembre 2021, 24 UGT-goodwill, parmi lesquelles 10 ont un goodwill supérieur à 200 millions d'euros et sont présentées ci-dessous.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
République tchèque et Slovaquie	1 037,9	1 050,7
France Eau	902,4	902,4
îles britanniques	762,8	813,2
Allemagne	383,4	386,6
Amérique du Nord	355,3	382,5
Déchets toxiques	340,8	363,0
France Propreté	334,3	334,3
MIB	88,3	284,5
VWT	270,8	270,3
Pologne	236,6	234,7
Goodwills > 200 millions d'euros au 31 décembre 2021	**4 712,6**	**5 022,2**
Autres goodwills < 200 millions d'euros	1 176,3	1 179,0
TOTAL GOODWILLS	5 888,9	6 201,2

Les goodwills inférieurs à 200 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
France	-	-
Europe hors France	534,0	470,2
Reste du monde	620,1	671,5
Activités mondiales	19,7	32,3
Autres	2,5	5,0
TOTAL	1 176,3	1 179,0

Au 31 décembre 2021, les pertes de valeur cumulées pour -949,9 millions d'euros concernent essentiellement les goodwills des unités génératrices de trésorerie « Allemagne » (-493,0 millions d'euros) et « Pologne » (-92,2 millions d'euros).

8.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwills

L'évolution, au cours de l'exercice **2021**, de la valeur nette comptable des goodwills est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
France	1 236,6	-	-	-	-	-	1 236,6
Europe hors France	2 954,7	-71,2	70,4	0,2	-	1,4	2 955,5
Reste du monde	975,4	20,4	51,0	-	-	7,2	1 054,0
Activités mondiales	719,7	227,6	28,4	-1,2	-27,6	3,1	950,0
Autres	2,5	2,5	-	-	-	0,1	5,1
TOTAL GOODWILLS	5 888,9	179,3	149,8	-1,0	-27,6	11,8	6 201,2

Les principales évolutions observées sur les goodwills du Groupe au **cours de l'exercice 2021** résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation**, à hauteur de 179,3 millions d'euros dont :
  - 227,6 millions d'euros de goodwills provisoires au sein des Activités mondiales relatifs notamment à l'acquisition de OSIS (SARP) à hauteur de 218,0 millions d'euros,
  - -71,2 millions d'euros en Europe hors France, dont -80,7 millions d'euros liés à la cession d'activités dans les pays nordiques ;
- des **effets de change**, à hauteur de +149,8 millions d'euros. Ces derniers résultent essentiellement de l'évolution de la livre sterling, du yuan renminbi et du dollar canadien face à l'euro pour respectivement 53,4 millions d'euros, 15,4 millions d'euros, et 8,2 millions d'euros ;
- des **reclassements en actifs destinés à la vente** à hauteur de -27,6 millions d'euros relatifs notamment au reclassement d'OSIS Collectivités île de France conformément à la demande des autorités de la concurrence.

8.1.1.3 Finalisation de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Prague

Le 3 novembre 2020, Veolia Environnement a finalisé *via* sa filiale tchèque, Veolia Ceska Republika, l'acquisition de Pražská Teplárenská Group, un groupe de distribution de chaleur basé à Prague.

Le prix d'acquisition est de 667,4 millions d'euros, payé à la date de prise de contrôle.

Cette opération est une opération structurante qui assoit l'implantation de Veolia dans la région, renforce sa présence dans les services énergétiques, et consolide les liens que le Groupe entretient avec la ville de Prague.

Les travaux de mise à la juste valeur concernent principalement la valorisation du réseau de distribution primaire et secondaire, y compris bâtiments, machines et équipements. En conséquence le goodwill définitif, résultat de cette acquisition, s'élève à 390,4 millions d'euros.

Le tableau ci-dessous présente les justes valeurs attribuées aux actifs et passifs identifiables à la date d'acquisition de Pražská Teplárenská Group :

(en millions d'euros)	
Actifs non courants	424,2
Actifs courants	126,8
Passifs non courants	-93,3
Passifs courants	-180,7
ACTIFS NETS ACQUIS	**277,0**
Contrepartie transférée	667,4
GOODWILL	**390,4**

Le réseau de distribution de chaleur acquis constitue l'un des plus importants réseaux urbains d'Europe, de par sa taille, son étendue et ses perspectives de développement. Le goodwill reflète également les avantages économiques futurs relatifs aux synergies potentielles générées par cette transaction et les activités de distribution du Groupe déjà existantes dans la région.

8.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2021, l'ensemble des unités génératrices de trésorerie a fait l'objet de tests de valeur.

La dépréciation des goodwills est comptabilisée en résultat opérationnel et est définitive.

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité déterminée par le Groupe correspond généralement aux flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou groupes d'UGT, en tenant compte de leur valeur résiduelle, sur la base des éléments suivants :

- les projections de flux de trésorerie sont issues du Plan Long Terme établi chaque année, qui traduisent l'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs, et des investissements de la période, déterminés en se basant sur les contrats ou sur l'activité, en fonction des données historiques d'une part, et des changements anticipés sur la période couverte par le Plan Long Terme d'autre part ;
- ce plan couvre l'année en cours ainsi que les six années suivantes. Cette période est représentative de la durée moyenne du portefeuille de contrats à long terme du Groupe et de ses activités à court terme ;
- les valeurs terminales sont déterminées à partir des flux prévisionnels de la dernière année du plan à long terme actualisés (2027). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini principalement fondé sur l'inflation à long terme ;
- ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie ;
- un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Une prime de risque est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Portugal. Les taux d'actualisation estimés par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs. Ces taux ont fait l'objet d'une mise à jour par un expert indépendant au cours du second semestre 2021 ;
- les investissements pris en compte dans les projections de flux de trésorerie correspondent aux investissements permettant de maintenir le niveau d'avantages économiques que devraient générer les actifs dans leur état actuel. Les plans de restructuration non engagés ne sont pas inclus dans les projections de flux de trésorerie utilisés pour déterminer les valeurs d'utilité.

L'évolution du contexte économique et financier, les évolutions d'ordre concurrentiel, réglementaire peuvent affecter l'estimation des valeurs recouvrables, de même que des évolutions imprévues des systèmes politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des goodwills significatifs sont présentées ci-dessous :

Zone géographique	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France	Valeur d'utilité	5,2 %	1,4 %
îles britanniques	Valeur d'utilité	5,7 %	1,9 %
Allemagne	Valeur d'utilité	5,2 %	1,5 %
République tchèque et Slovaquie	Valeur d'utilité	6,2 %	1,9 %
Pologne	Valeur d'utilité	6,8 %	2,2 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,1 %	2,1 %

8.1.2.1 Résultat des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Aucune perte de valeur significative n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2021.

8.1.2.2 Sensibilité des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité, à une majoration des taux d'actualisation de 1 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 1 %, et à une dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels.

Les variations de flux de trésorerie opérationnels prises en compte pour l'élaboration de ces sensibilités intègrent l'EBITDA, minorée des investissements nets des cessions et intègrent la variation de besoin en fonds de roulement. Elles intègrent aussi l'effet des plans d'efficacité opérationnelle engagés par chacune des unités génératrices de trésorerie à la date d'élaboration du Plan Long Terme.

Ces hypothèses de variations sont considérées comme raisonnables au regard des activités du Groupe et des zones géographiques où sont implantées ses activités.

Au 31 décembre 2021, pour l'unité génératrice de trésorerie Allemagne, ces variations conduisent à identifier une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable. Elle est identifiée comme sensible suite à l'analyse réalisée.

(en millions d'euros)

			Écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable			
Unité Génératrice de Trésorerie	Valeur nette comptable à 100 %	Dont goodwill	Au 31 décembre 2021	Avec augmentation du taux d'actualisation (1 %)	Avec diminution du taux de croissance à l'infini (1 %)	Avec dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels
Allemagne	1 270	387	204	-123	-78	+131

Par ailleurs, un certain nombre d'unités génératrices de trésorerie, qui ne sont pas sensibles au 31 décembre 2021, restent suivies attentivement : la Pologne et la République tchèque-Slovaquie.

Au 31 décembre 2021, la valeur recouvrable de l'UGT Pologne reste supérieure à la valeur comptable. L'unité génératrice de trésorerie reste néanmoins sous surveillance, eu égard à sa dépendance à la réalisation de plusieurs hypothèses opérationnelles telles que des gains commerciaux, des hausses tarifaires et la mise en œuvre de son programme de décarbonisation de ses actifs de production.

S'agissant de l'unité génératrice de trésorerie République tchèque-Slovaquie, elle n'est plus sensible aux variations des hypothèses macroéconomiques et opérationnelles. Toutefois, elle demeure suivie attentivement en raison des ambitions du plan de transformation et de l'intégration de la récente acquisition de Prague Rive Droite.

Dans un contexte de sortie de crise sanitaire, l'unité génératrice de trésorerie Amérique latine n'est plus sous surveillance. Le management continue toutefois de porter son attention sur le recouvrement des créances anciennes et sur le renouvellement de contrats majeurs au sein de la zone.

8.2 Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique. Ils comprennent principalement certains actifs constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12).

Les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût, conformément à la norme IAS 38. Les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur, séparément du goodwill. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût, diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur constatées. Ils font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation...).

8.2.1 Actifs incorporels du domaine concédé

Les actifs incorporels du domaine concédé correspondent au droit du concessionnaire de facturer les usagers du service public en contrepartie des services de construction fournis par celui-ci au concédant dans le cadre des contrats de service public conformément à IFRIC 12 – « Accord de concessions de services publics ».

Ce droit du concessionnaire correspond à la juste valeur de la construction de l'ouvrage concédé à laquelle s'ajoutent les coûts d'emprunts comptabilisés pendant la période de construction. Il est amorti sur la durée du contrat et selon un mode approprié pour refléter le rythme de consommation des avantages économiques procurés par l'ouvrage en concession, à compter de la date de début d'utilisation du droit d'exploitation.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concession sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels et viennent en réduction de la charge d'amortissement de l'actif incorporel du domaine concédé sur la durée résiduelle du contrat de concession.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements/ reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	7 686,0	466,2	-151,4	-	-	-	250,6	-	63,2	8 314,6
Amortissements et pertes de valeurs	-4 141,1	-	129,2	-20,7	-445,4	-0,1	-117,4	-	-13,1	-4 608,6
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	3 544,9	466,2	-22,2	-20,7	-445,4	-0,1	133,2	-	50,1	3 706,0

Les **investissements** proviennent principalement de la France (191,8 millions d'euros) et de l'Europe hors France (127,8 millions d'euros) et du Reste du monde (145,4 millions d'euros).

Les **dotations aux amortissements et pertes de valeur** proviennent principalement de l'Europe hors France (-236,5 millions d'euros) et de la France (-131,6 millions d'euros). Elles incluent une perte de valeur de -21,0 millions d'euros comptabilisée en Chine.

Les **effets de change** proviennent principalement de l'évolution de la couronne tchèque (-45,8 millions d'euros), de la livre sterling (-38,3 millions d'euros), du dollar américain (-15,4 millions d'euros) et du dirham marocain (-12,4 millions d'euros) par rapport à l'euro.

Les **autres mouvements** proviennent principalement du segment Europe hors France pour 52,2 millions d'euros, principalement liés aux évolutions contractuelles en Allemagne et en République tchèque.

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	655,4	1 597,7	-891,9	705,8
Europe hors France	2 176,7	5 047,5	-2 851,0	2 196,5
Reste du monde	711,5	1 653,8	-855,5	798,3
Activités mondiales	1,3	15,6	-10,2	5,4
Autres	-	-	-	-
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	3 544,9	8 314,6	-4 608,6	3 706,0

8.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public, la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années *
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	3 à 80
Droits contractuels acquis	3 à 60
Logiciels acquis	3 à 10
Autres immobilisations incorporelles	1 à 30

(*) La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les autres actifs incorporels se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	46,6	49,8
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 824,7	3 887,2
Amortissements et pertes de valeur	-2 500,0	-2 608,4
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 324,7	1 278,8
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	1 371,3	1 328,6

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	46,6	1,5	1,0	-0,2	-	3,8	0,9	-3,8	49,8
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	35,1	0,8	-	0,1	-7,8	-	1,5	-1,9	27,8
Droits contractuels, acquis	308,5	1,1	-15,6	-3,9	-45,1	28,3	10,5	0,3	284,1
Logiciels, acquis	174,8	60,0	-1,2	-2,3	-66,0	1,6	3,1	52,9	222,9
Portefeuilles clients, acquis	116,6	0,8	-9,4	0,1	-15,9	-15,8	1,7	-1,2	76,9
Autres immobilisations incorporelles, acquis	587,5	47,4	-3,7	-14,6	-51,2	-17,0	26,2	-7,5	567,1
Autres immobilisations générées en interne	102,2	26,5	-3,9	0,7	-32,9	0,3	0,7	6,4	100,0
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 324,7	136,6	-33,8	-19,9	-218,9	-2,6	43,7	49,0	1 278,8
AUTRES ACTIFS INCORPORELS	1 371,3	138,1	-32,8	-20,1	-218,9	1,2	44,6	45,2	1 328,6

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les autres immobilisations incorporelles qui s'élèvent à 567,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 comprennent notamment des brevets pour 86,1 millions d'euros, principalement US Elemental Environmental Solutions pour 41,6 millions d'euros.

Les autres immobilisations générées en interne concernent principalement les Activités mondiales à hauteur de 30,7 millions d'euros et le segment Autres à hauteur de 31,5 millions d'euros.

Les **pertes de valeur** incluent un montant de -12,0 millions d'euros relatif aux droits d'émission de gaz à effet de serre en Chine.

Les **autres mouvements** d'un montant total de 45,2 millions d'euros comprennent notamment la mise en service d'immobilisations en cours dans le Reste du monde à hauteur de 32,8 millions d'euros et dans les Activités mondiales à hauteur de 9,2 millions d'euros.

8.3 Actifs corporels

Les actifs corporels sont comptabilisés à leur coût historique d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeurs cumulés.

Les frais financiers associés au financement de l'acquisition et de la construction d'installations identifiées, et encourus pendant la période de construction, font partie intégrante du coût de l'actif conformément à la norme IAS 23 – « Coûts d'emprunt ».

Les actifs corporels font l'objet d'une comptabilisation par composants et chaque composant est amorti sur sa durée d'utilité.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années *
Constructions	20 à 50
Installations techniques	7 à 35
Matériel de transport	3 à 25
Autres équipements	3 à 12

(*) La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les immobilisations corporelles sont principalement amorties linéairement, à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Elles font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur.

Conformément à la possibilité offerte par la norme IAS 20 – « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique » les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Lorsque la construction d'un actif s'étale sur plusieurs périodes, la part de la subvention non encore utilisée est enregistrée au passif, en autres dettes.

8.3.1 Évolution de la valeur nette des actifs corporels

L'évolution de la valeur nette des actifs corporels au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Actifs corporels bruts	20 386,1	1 421,4	-689,7	-	-	-188,7	511,8	-38,5	21 402,5
Amortissements et pertes de valeur	-12 169,5	-	567,0	-29,5	-1 002,1	179,8	-250,3	4,1	-12 700,6
ACTIFS CORPORELS NETS	8 216,6	1 421,4	-122,7	-29,5	-1 002,1	-8,9	261,5	-34,4	8 701,9

Les **investissements** proviennent principalement de :

- la France (à hauteur de 156,1 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (à hauteur de 582,7 millions d'euros). Ils concernent principalement des achats de matériel roulant et autres investissements dans le traitement des déchets dangereux au Royaume-Uni pour 67,1 millions d'euros ; des investissements de maintenance, des coûts de mise aux normes environnementales et le développement de nouvelles connexions en Pologne et en République tchèque pour respectivement 61,3 et 63,0 millions d'euros ;
- le Reste du monde (à hauteur de 506,7 millions d'euros). Ils concernent notamment la construction des nouvelles usines de traitement de déchets dangereux en Asie pour 77,6 millions d'euros (Chine).

Les **cessions,** nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -152,2 millions d'euros proviennent notamment de :

- la France (-20,7 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-87,7 millions d'euros) ;
- et du Reste du monde (-40,5 millions d'euros).

Les **amortissements** d'un montant de –1 002,1 millions d'euros portent principalement sur la France pour -206,4 millions d'euros, l'Europe hors France pour -408,5 millions d'euros, le Reste du monde pour -264,1 millions d'euros.

Les **variations du périmètre** d'un montant de -8,9 millions d'euros proviennent principalement de :

- l'Europe hors France (-66,7 millions d'euros), dont notamment les pays nordiques à hauteur de -68,9 millions d'euros ;
- les Activités mondiales (71,3 millions d'euros), dont notamment 61,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition de 100 % de la société OSIS par SARP.

Les effets de change proviennent notamment de l'appréciation, du yuan renminbi chinois face à l'euro pour +93,1 millions d'euros, de la couronne tchèque pour +67,9 millions d'euros, du dollar américain pour +43,4 millions d'euros et de la livre sterling pour +33,9 millions d'euros.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	934,4	3 797,1	-2 900,5	896,6
Europe hors France	4 198,7	9 748,5	-5 436,4	4 312,1
Reste du monde	2 420,3	4 925,8	-2 212,3	2 713,5
Activités mondiales	614,3	2 736,8	-2 004,7	732,1
Autres	48,9	194,2	-146,6	47,6
ACTIFS CORPORELS	8 216,6	21 402,4	-12 700,5	8 701,9

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	682,9	1 546,1	-864,8	681,3
Constructions	1 726,5	3 941,1	-2 001,8	1 939,3
Installations techniques, matériel et outillage	3 848,6	10 610,6	-6 593,7	4 016,9
Matériel roulant et autre matériel de transport	643,0	2 424,6	-1 739,9	684,7
Autres immobilisations corporelles	357,6	1 768,6	-1 455,8	312,8
Immobilisations corporelles en cours	958,0	1 111,4	-44,5	1 066,9
ACTIFS CORPORELS	8 216,6	21 402,4	-12 700,5	8 701,9

8.4 Droits d'usage

En application de la norme sur les Contrats de location (IFRS 16), au moment de la signature d'un contrat, le Groupe analyse les dispositions contractuelles afin de déterminer s'il contient les caractéristiques d'un contrat de location. En substance, il s'agit de vérifier si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Lorsque ces caractéristiques existent, le Groupe comptabilise, au moment où l'actif est mis à sa disposition :

- un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location ;
- une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur. Pour ces derniers, le seuil retenu par le Groupe est 5 000 dollars.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Contrats de location à court terme	13,0	16,8
Contrat de location de faible valeur	5,1	3,5
Loyers variables	7,2	7,7
TOTAL	25,3	28,0

Évaluation initiale et ultérieure des droits d'usage

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé, comprend :

- la valeur de la dette locative associée ;
- augmentée le cas échéant :
  - des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif,
  - des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et
  - des éventuels coûts de démantèlement et de remise en état à la charge de Veolia ;
- et diminuée des avantages incitatifs reçus.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

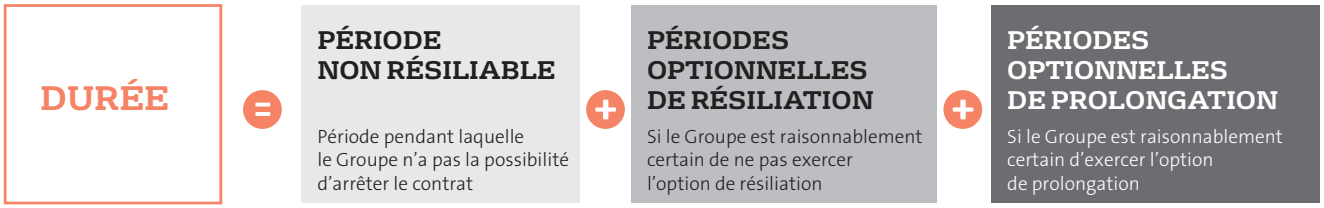
- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Veolia s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, ainsi que ;
- des pénalités exigées en cas de résiliation.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée de vie économique de l'actif loué.

Ils font l'objet de tests de dépréciation tels que décrits en note 8.1.2.

Durée du contrat de location

Pour déterminer la durée d'un contrat de location, le Groupe analyse les dispositions du contrat, comme illustré ci-dessous :



La durée du contrat de location est également appréciée en tenant compte de la durée et des caractéristiques des contrats client associés.

Taux d'actualisation

Pour calculer la valeur actualisée des loyers futurs à payer, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de ces actifs loués. Cette méthodologie s'appuie sur une grille de taux calculés par devise et maturité en utilisant les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et *spread* de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Modifications du contrat de location

La valeur comptable d'un droit d'usage est ajustée en cas de modifications des dispositions du contrat de location qui nécessitent de réévaluer la dette locative (modification d'un index, augmentation ou réduction de la durée du contrat, augmentation ou diminution des loyers futurs...) ou en cas de changement des hypothèses prises concernant le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

La répartition de ces droits d'usage par typologie de contrat est la suivante :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Droits d'usage terrains	295,4	531,3	-217,2	314,2
Droits d'usage constructions	667,4	1 486,7	-870,7	583,0
Droits d'usage Installations techniques, matériels et outillages	135,9	317,9	-168,1	149,8
Droits d'usage matériel roulant et autre matériel de transport	381,6	835,2	-397,3	437,9
Droits d'usage autres immobilisations	49,2	90,3	-45,7	44,6
DROITS D'USAGE	1 529,5	3 261,4	-1 699,0	1 562,4

6

Les droits d'usage se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	286,1	604,9	-324,5	280,4
Europe hors France	453,1	857,9	-408,0	449,9
Reste du monde	353,8	722,2	-360,8	361,5
Activités mondiales	318,7	794,8	-418,5	376,3
Autres	117,8	281,5	-187,2	94,3
DROITS D'USAGE	1 529,5	3 261,4	-1 699,0	1 562,4

L'évolution de la valeur nette des droits d'usage au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Investissements	Résiliation ou fins de contrats	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Droits d'usage	3 183,3	486,9	-499,7	-	-	57,6	60,1	-26,8	3 261,4
Amortissements et pertes de valeur	-1 653,8	-	379,5	-0,6	-432,3	23,2	-26,9	11,9	-1 699,0
DROITS D'USAGE NET	1 529,5	486,9	-120,2	-0,6	-432,3	80,8	33,2	-14,9	1 562,4

Les **investissements** proviennent principalement de la France à hauteur de 116,8 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 106,6 millions d'euros et le Reste du monde à hauteur de 103,9 millions d'euros.

Les **dotations aux amortissements** nets de l'exercice **2021** s'élèvent à -432,3 millions d'euros et se décomposent principalement comme suit :

- terrains : -46,9 millions d'euros ;
- constructions : -160,9 millions d'euros ;
- installations techniques, matériel et outillage : -58,2 millions d'euros ;
- matériel roulant : -153,0 millions d'euros.

Elles portent principalement sur la France pour -94,2 millions d'euros, l'Europe hors France pour -108,5 millions d'euros, le Reste du monde pour -101,7 millions d'euros, les Activités mondiales pour -94,0 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** sont principalement liées à l'acquisition d'OSIS.

Les revenus de sous location associés aux droits d'usage ne sont pas significatifs.

NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

9.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les dettes financières décrites en note 9.1.1 ;
- les « autres actifs financiers courants et non courants » décrits en note 9.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en 9.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 9.3.

9.1.1 Dettes financières

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les instruments dérivés passifs.

À l'exception des passifs de transaction et des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif « TIE ».

Le TIE est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

		Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Emprunts obligataires	9.1.1.1	10 205,2	9 705,3	648,1	1 309,5	**10 853,3**	11 014,8
Autres dettes financières	9.1.1.2	631,2	757,2	6 548,6	7 314,8	**7 179,8**	8 072,0
Dettes locatives IFRS 16	9.1.1.3	1 296,8	1 298,1	402,9	410,6	**1 699,7**	1 708,7
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES		12 133,2	11 760,6	7 599,6	9 034,9	19 732,8	20 795,5

Les postes « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie incluent les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de –651,2 millions d'euro en 2021 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de 612,6 millions d'euros.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut principalement les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 713,8 millions d'euros en 2021 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 215,7 millions d'euros sur l'exercice.

9.1.1.1 Évolution des emprunts obligataires non courants et courants

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Sous-cription	Rembour-sement	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur *	Effets change	Reclasse-ments non courant/ courant	Autres mouve-ments	Au 31 décembre 2021
Emprunt obligataires non courants	10 205,2	713,8	-	0,8	-17,8	115,7	-1 312,2	-0,2	9 705,3
Emprunt obligataires courants	648,1	-	-651,2	-	-	0,7	1 312,2	-0,3	1 309,5
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	10 853,3	713,8	-651,2	0,8	-17,8	116,4	-	-0,5	11 014,8

(*) Les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement à l'émission, le 11 janvier 2021, par Veolia Environnement de 700 millions d'euros d'obligations au pair à échéance janvier 2027 (soit 6 ans) portant un coupon de 0,00 %.

Les **remboursements** correspondent au remboursement, à échéance 6 janvier 2021 d'une souche obligataire euro pour un montant nominal de 638 millions d'euros.

Les **reclassements non courant/courant** de 1 312,2 millions d'euros concernent principalement la souche obligataire euro de maturité 30 mars 2022 et 24 mai 2022 pour un nominal de 650 millions d'euros et 645 millions d'euros respectivement.

L'**effet de change** de 116,4 millions d'euros porte essentiellement sur la conversion au taux de clôture de la souche obligataire GBP à maturité 2037 de 50,4 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2021, de la souche obligataire USD à maturité 2038 de 21,4 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2021, et de la souche obligataire CNY à maturité 2023 de 3,6 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2021.

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Emprunts obligataires	**10 205,2**	**9 705,3**	**648,1**	**1 309,5**	**10 853,3**	**11 014,8**
• dont < 1 an	-	-	648,1	1 309,5	648,1	1 309,5
• dont 2-3 ans	2 304,6	1 786,3	-	-	2 304,6	1 786,3
• dont 4-5 ans	1 477,8	1 401,1	-	-	1 477,8	1 401,1
• dont > 5 ans	6 422,8	6 517,9	-	-	6 422,8	6 517,9

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Maturité 2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques [(a)]	9 052,7	8 521,8	1 348,7	673,2	6 499,9
Marché européen [(i)]	*8 789,0*	*8 235,2*	*1 348,7*	*673,2*	*6 213,3*
Marché américain [(ii)]	*263,7*	*286,6*	-	-	*286,6*
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	713,4	710,0	-	710,0	-
Panda	376,3	416,2	416,2	-	-
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance [(b)]	39,1	34,6	16,7	17,9	
Autres < 50 M€ en 2020 et 2021	23,7	22,7	4,7	-	18,0
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	10 205,2	9 705,3	1 786,3	1 401,1	6 517,9

(a) Émissions Publiques.

(i) Marché européen : au 31 décembre 2021, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 9 533,8 millions d'euros dont 8 235,2 millions d'euros à échéance à plus d'un an. L'impact de la réévaluation en juste valeur au titre du risque de taux couvert s'élève à 21,6 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;

(ii) Marché américain : au 31 décembre 2021, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis le 27 mai 2008 est de 300,0 millions de dollars américains à échéance 1er juin 2038 au taux fixe de 6,75 % (tranche 3).

(b) Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance : le nominal restant dû au 31 décembre 2021 de l'emprunt obligataire amortissable, émis en 1999 par Stirling Water Seafield Finance (filiale de Veolia Water UK, activité Eau), s'élève à 34,5 millions de livres sterling (part courante et non courante). Il est comptabilisé selon la méthode du coût amorti pour un montant de 34,6 millions d'équivalents euros au 31 décembre 2021 (part non courante). L'échéance de l'emprunt est le 26 septembre 2026.

Les principales composantes de la **dette obligataire non courante** sont les suivantes :

Opération *(toutes les données sont exprimées en millions d'euros)*	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,130 %	696
Série 24	29/10/2037	GBP	774	6,130 %	773
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	708
Série 31 (OPE)	01/10/2028	EUR	500	1,590 %	395
Série 33	10/04/2023	EUR	600	0,314 %	600
Série 34	01/04/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	673
Série 38	01/07/2030	EUR	750	1,940 %	748
Série 39	14/01/2024	EUR	750	0,892 %	749
Série 40	15/01/2031	EUR	500	0,664 %	498
Série 41	15/04/2028	EUR	700	1,250 %	698
Série 42	15/01/2032	EUR	500	0,800 %	498
Série 43	14/01/2027	EUR	700	0,000 %	699
Total émissions obligataires (EMTN)	N/A	N/A	8 374	N/A	8 234
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	265	6,750 %	287
Total émissions publiques en dollars	N/A	N/A	265	N/A	287
Panda 4	24/06/2023	CNY	208	3,850 %	208
Panda 5	16/12/2023	CNY	208	4,450 %	208
Total émissions en CNY	N/A	N/A	416	N/A	416
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	01/01/2025	EUR	700	N/A	710
Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	N/A	N/A	700	N/A	710
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	35	5,822 %	35
Total principaux emprunts obligataires	N/A	N/A	9 790	N/A	9 682
Total autres emprunts obligataires	N/A	N/A		N/A	23
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	N/A	N/A		N/A	9 705

9.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Autres dettes financières	**631,2**	**757,2**	**6 548,5**	**7 314,8**	**7 179,7**	**8 072,0**
• dont < 1 an	-	-	6 548,5	7 314,8	6 548,5	7 314,8
• dont 2-3 ans	171,1	257,1	-	-	171,1	257,1
• dont 4-5 ans	109,1	157,9	-	-	109,1	157,9
• dont > 5 ans	351,0	342,2	-	-	351,0	342,2

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Autres dettes financières non courantes	631,2	166,4	13,0	-	18,1	-72,8	-	1,3	757,2
Autres dettes financières courantes	6 548,6	587,5	-7,8	-0,1	106,8	72,8	-	7,0	7 314,8
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	7 179,8	753,9	5,2	-0,1	124,9	-	-	8,3	8 072,0

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement les dettes portées par :

- la France pour 10,8 millions d'euros ;
- le Reste du monde pour 370,3 millions d'euros dont :
  - Redal au Maroc (Eau) pour respectivement 48,7 millions, sans recours, au 31 décembre 2021, contre 62,7 millions d'euros au 31 décembre 2020,
  - International Water Services Guayaquil Interagua en Equateur (Eau) pour 72,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 68,2 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- l'Europe hors France dont l'Allemagne pour 344,3 millions d'euros, dont notamment :
  - Braunschweig en Allemagne pour 235,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 106,0 millions d'euros au 31 décembre 2020,
  - Stadtwerke Gorlitz pour 39,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 34,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- les Activités mondiales pour 20,7 millions d'euros dont 18,6 millions d'euros chez Sarpi ;
- certaines filiales du segment Autres pour 11,2 millions d'euros.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 7 314,8 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 6 548,6 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice **2021** s'expliquent principalement par la souscription, au cours du 4e trimestre 2021, de 2 emprunts bancaires à échéance 3 mois, pour un total de 700 millions d'euros.

Au 31 décembre **2021**, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de Veolia Environnement pour 6 747,7 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 5 879,3 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 114,3 millions d'euros).

9.1.1.3 Dette locative IFRS 16

Les principes de reconnaissance et d'évaluation des dettes locatives sont décrits en note 8.4.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 296,8	362,9	72,7	-	29,6	-449,7	-15,0	0,8	1 298,1
Dettes locatives IFRS 16 courantes	402,9	-455,2	9,8	-	6,0	449,7	-3,5	0,9	410,6
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 699,7	-92,3	82,5	-	35,6	-	-18,5	1,7	1 708,7

Les dettes locatives IFRS 16 se détaillent comme suit par segment opérationnel :

	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021		
(en millions d'euros)	Dettes locatives IFRS 16	Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Dettes locatives IFRS 16 courantes	Dettes locatives IFRS 16
France	336,5	222,8	96,3	319,1
Europe hors France	510,5	402,9	98,9	501,8
Reste du monde	389,6	299,1	91,6	390,7
Activités mondiales	339,1	304,7	91,0	395,7
Autres	124,0	68,6	32,8	101,4
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 699,7	1 298,1	410,6	1 708,7

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par type d'actif est la suivante :

(en million d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Immobilier	70,0 %	66,2 %
Installations techniques, matériels et outillages	9,9 %	21,3 %
Matériel roulant, et autres matériels de transport	19,7 %	12,5 %

La baisse du poids de la dette locative relative à l'immobilier sur l'exercice **2021** s'explique principalement par un tassement des renouvellements de contrats sur la période.

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par échéance est la suivante :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Dettes locatives IFRS 16	**1 296,8**	**1 298,1**	**402,9**	**410,6**	**1 699,7**	**1 708,7**
• dont 1 an	-	-	402,9	410,6	402,9	410,6
• dont 2 ans	328,5	362,4	-	-	328,5	362,4
• dont 3 ans	249,6	221,8	-	-	249,6	221,8
• dont 4 ans	184,5	161,9	-	-	184,5	161,9
• dont 5 ans	127,6	103,6	-	-	127,6	103,6
• > 5 ans	406,6	448,4	-	-	406,6	448,4

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Remboursement des dettes locatives IFRS 16	619,4	578,5
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	32,2	28,2
Loyers variables associés aux contrats IFRS 16 activés	25,3	14,4
Loyers des contrats exemptés	-	-
Loyers des contrats exemptés et loyers variables	25,3	14,4
LOYERS DE LA PÉRIODE	676,9	621,1

9.1.1.4 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 16 879,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 16 630,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 995,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 926,1 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 1 507,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 807,6 millions d'euros au 31 décembre 2020.

9.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement, les autres actifs financiers, les instruments dérivés actifs et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, actifs financiers opérationnels, autres prêts et créances, et créances commerciales. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues. La perte de valeur est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par des transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

9.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Montant brut	472,4	476,9	282,7	240,7	755,1	717,6
Pertes de valeur	-68,8	-70,4	-37,4	-30,2	-106,2	-100,6
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	403,6	406,5	245,3	210,5	648,9	617,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	13,0	13,5	3,5	349,8	16,5	363,3
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT (1)	10,7	11,2	824,4	960,7	835,1	971,9
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	427,3	431,2	1 073,2	1 521,0	1 500,5	1 952,2

(1) Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs *	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2021
Montant brut	472,4	-83,8	1,3	-	5,9	21,2	-3,7	-	63,6	476,9
Pertes de valeur	-68,8	-	-	-	-5,7	-5,0	-	-	9,1	-70,4
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	403,6	-83,8	1,3	-	0,2	16,2	-3,7	-	72,7	406,5
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	13,0	0,8	-	-	-0,1	-	-	-	-0,2	13,5
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	10,7	-0,5	-	-	-	0,9	-	-	0,1	11,2
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	427,3	-83,5	1,3	-	0,1	17,1	-3,7	-	72,6	431,2

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.
(**) Part des réassureurs.

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2021, les principaux actifs financiers non courants en prêts et créances correspondent notamment aux prêts accordés à des co-entreprises consolidées par la méthode de la mise en équivalence pour un montant total de 45,4 millions d'euros, contre 145,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir aussi note 6.2.4.1).

Les prêts accordés aux concessions chinoises à hauteur de 105,6 millions d'euros au 31 décembre 2020 ont été intégralement remboursés au cours de l'exercice 2021.

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 9.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque par le FMI, ne représentent pas de montants significatifs.

9.1.2.2 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs *	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2021
Montant brut	282,7	-28,2	-6,9	-	-1,8	7,9	3,4	-	-16,4	240,7
Pertes de valeur	-37,4	-	7,4	-	-0,7	-1,3	-	-	1,8	-30,2
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	**245,3**	**-28,2**	**0,5**	**0**	**-2,5**	**6,6**	**3,4**	**0**	**-14,6**	**210,5**
Montant brut	3,5	346,6	-	0,3	-	-	-	-	-0,6	349,8
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**3,5**	**346,6**	**-**	**0,3**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-0,6**	**349,8**
Montant brut	824,4	136,1	-	-	-	0,3	-	-	-0,1	960,7
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	**824,4**	**136,1**	**-**	**-**	**-**	**0,3**	**-**	**-**	**-0,1**	**960,7**
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	**1 073,2**	**454,5**	**0,5**	**0,3**	**-2,5**	**6,9**	**3,4**	**-**	**-15,3**	**1 521,0**

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.
(**) Part des réassureurs.

Au 31 décembre 2021, les actifs liquides et les actifs financiers liés au financement sont principalement constitués par des placements de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Leur évolution sur l'année **2021** est liée notamment à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du Groupe.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les actifs évalués au coût amorti. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 9.1.2.

9.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèce, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères d'IAS 7.

Les dépôts à terme et les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaires court terme (de type Eonia) et leur maturité inférieure à 3 mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les 3 mois détenue à coût faible voire nul, sans perte en capital ni rémunération perçue nette de la pénalité de sortie anticipée inférieure à celle d'un placement à court terme).

Les OPCVM classés dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes au règlement de l'UE 2017/1131 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 relatif aux fonds monétaires et sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie.

En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement ce qui leur confère des attributs de placement court terme, hautement liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Ces instruments n'ont pas pour objectif d'être détenus plus de trois mois et affichent une rentabilité similaire au taux interbancaire EONIA (*European Overnight Index Average*) limitant ainsi la sensibilité aux taux d'intérêts. La régularité de la progression de leur performance ne les soumet pas à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat. La note 9.2.1 détaille la manière dont la juste valeur est déterminée. La trésorerie et équivalents de trésorerie se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur :

- les instruments présentant un prix coté sur un marché actif en niveau 1 ;
- les autres instruments, qui ne sont pas cotés, mais dont la juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles et intégrant des données observables sur les marchés en niveau 2.

9.1.3.1 Évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de la trésorerie passive au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Disponibilités	1 416,7	16,9	9,3	-	30,4	-	2,5	1 475,8
Équivalents de trésorerie	4 423,3	4 623,2	-7,4	-	3,6	-	0,2	9 042,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	5 840,0	4 640,1	1,9	-	34,0	-	2,7	10 518,7
TRÉSORERIE PASSIVE	217,6	-53,0	53,5	-	2,8	-	21,0	241,9
Trésorerie nette	**5 622,4**	**4 693,1**	**-51,6**	**-**	**31,2**	**-**	**-18,3**	**10 276,8**

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 10 518,7 millions d'euros, dont 214,0 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2021.

Le cash restreint se décompose comme suit : 120 millions d'euros liés à des restrictions juridiques contractuelles (en particulier pour les activités de réassurance du Groupe), 53 millions d'euros adossés au service de paiement de dettes financières locales, et 41 millions d'euros relatifs à des filiales situées dans des pays soumis à contrôle des changes.

La trésorerie a augmenté de 4,7 milliards d'euros sur l'exercice 2021, et s'explique principalement d'une part par le produit de l'augmentation de capital du 6 octobre 2021 de 2.5 milliards d'euros, de l'émission d'une dette hybride de 500 millions d'euros au 8 novembre 2021, et d'autre part par la souscription de deux emprunts court terme au cours du quatrième trimestre 2021 d'un montant de 700 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les disponibilités sont détenues par la France à hauteur de 34,9 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 285,7 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 470,5 millions d'euros, les Activités mondiales à hauteur de 142,8 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 542,0 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 463,4 millions d'euros).

Les placements des excédents de trésorerie, non remontés au niveau de Veolia Environnement, sont gérés dans le cadre des procédures définies par le Groupe. La note 9.3.2 « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2021 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 8 712,6 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 7 475,7 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 1 236,9 millions d'euros.

La trésorerie passive est constituée des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

9.1.3.2 Gestion du risque actions

Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM sont classifiés en trésorerie et équivalents de trésorerie et ne sont pas soumis au risque action.

9.2 Juste valeur des actifs et passifs financiers

9.2.1 Principes

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9. L'évaluation à la juste valeur intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

i. en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;

ii. à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux…), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ;

iii. à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Les valeurs mobilières de placement et certains emprunts obligataires cotés sont valorisés sur cette base.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant des données observables sur les marchés (niveau 2)

La majorité des instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les valorisations calculées en interne sur les instruments dérivés font l'objet chaque semestre de contrôles de cohérence avec les valorisations transmises par nos contreparties.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

S'agissant de prêts et de créances à taux fixe, leur juste valeur est dépendante de l'évolution des taux d'intérêts et du risque de crédit de la contrepartie.

Les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte de l'évolution du risque de crédit du Groupe.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant certaines données non observables (niveau 3)

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont certains instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue) ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières, courbes de taux...) en particulier pour les échéances éloignées.

9.2.2 Actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2021.

									Au 31 décembre 2021
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés [1]		3 770,3	3 770,3	-	-	3 770,3	3 720,5	49,8	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 6.4	1 320,4	-	1 320,4	-	1 432,7	-	1 432,7	-
Autres actifs financiers non courants	Note 9.1.2	431,2	-	431,2	-	431,2	-	431,2	-
Créances clients	Note 6.3	7 458,1	-	7 458,1	-	7 458,1	-	7 458,1	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 6.3	1 195,9	-	1 195,9	-	1 195,9	-	1 195,9	-
Autres actifs financiers courants	Note 9.1.2	1 521,0	-	1 521,0	-	1 521,0	-	1 521,0	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 9.3	433,4	-	-	433,4	433,4	-	400,7	32,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	10 518,7	-	-	10 518,7	10 518,7	4 248,0	6 270,7	-
TOTAL		26 649,0	3 770,3	11 926,6	10 952,1	26 761,3	7 968,5	18 760,1	32,7

(1) Dont titres Suez pour 3 721,0 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

9.2.3 Passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2021.

									Au 31 décembre 2021
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories de passifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	Passifs au coût amorti	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé et détenus à des fins de transaction	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Emprunts et autres passifs financiers									
Emprunts obligataires non courants	Note 9.1.1	9 705,3	9 705,3	-	-	9 907,1	9 848,9	58,2	-
Emprunts obligataires courants	Note 9.1.1	1 309,5	1 309,5	-	-	1 309,5	1 309,5	-	-
Dettes financières non courantes	Note 9.1.1	757,2	757,2	-	-	691,3	-	691,3	-
Dettes financières courantes	Note 9.1.1	7 314,8	7 314,8	-	-	7 314,8	-	7 314,8	-
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	1 298,1	1 298,1	-	-	1 298,1	-	1 298,1	-
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 9.1.1	410,6	410,6	-	-	410,6	-	410,6	-
Trésorerie passive	Note 9.1.3	241,9	241,9	-	-	241,9	-	241,9	-
Dettes fournisseurs	Note 6.3	5 457,1	5 457,1	-	-	5 457,1	-	5 457,1	-
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 6.5	1 757,8	1 757,8	-	-	1 757,8	-	1 757,8	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 9.3	330,3	330,3	-	-	330,3	-	321,6	8,7
Autres dettes d'exploitation	Note 6.3	6 540,4	6 540,4	-	-	6 540,4	-	6 540,4	-
TOTAL		35 123,0	35 123,0	-	-	35 258,9	11 158,4	24 091,8	8,7

9.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2021, les seuls actifs et/ou passifs financiers faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoire sont les dérivés gérés dans le cadre de contrats ISDA ou EFET. Ces instruments ne sont compensables qu'en cas de défaut d'une des parties au contrat. Ils ne sont par conséquent pas compensés comptablement.

Au 31 décembre 2021, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 433,4 millions d'euros et au passif pour un montant de 330,3 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

9.3 Risques de marché et instruments financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à différents risques financiers pour lesquels il a mis en place des règles de gestion :

- les risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur matières premières ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Le risque action est présenté dans les notes 9.1.3.2 et 10.2.2.2.

Instruments dérivés

Pour couvrir son exposition aux risques de marché, Veolia utilise des produits dérivés dont la plupart sont qualifiés d'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

Les types de relations de comptabilité de couverture actuellement mis en œuvre par le Groupe répondent aux exigences de la norme IFRS 9 et sont alignés sur la stratégie et les objectifs de gestion du risque du Groupe.

Dans ces relations de couverture, l'efficacité du dérivé est évaluée en utilisant la méthode des dérivés hypothétiques : le dérivé désigné dans chaque relation de couverture doit permettre de compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Les principales sources d'inefficacité sont les suivantes :

- effet du risque de crédit du Groupe et des contreparties sur la juste valeur des instruments de couverture qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des éléments couverts (change, taux et matières premières). Conformément à IFRS 13, la mesure du risque de crédit sur instruments dérivés est effectuée de manière régulière. L'absence de matérialité n'a jamais donné lieu à constatation d'un ajustement à ce titre ;
- modifications du calendrier et du montant des flux attendus des transactions couvertes pour le risque de change transactionnel.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon le type de comptabilité de couverture appliqué.

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de la totalité ou d'une partie d'un actif ou passif comptabilisé affectant le résultat net présenté. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert est enregistrée au compte de résultat de la période (et ajuste la valeur de l'élément couvert). Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'un actif ou passif comptabilisé ou d'une transaction prévue et hautement probable affectant le résultat net présenté. Pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Pour ce type de couverture, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe mais ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction/non qualifiés de couverture.

Pour les couvertures de change, le Groupe désigne uniquement la composante « spot » des instruments dérivés pour couvrir son risque de change. Le report-déport des contrats de couverture est exclu de la relation de couverture et est comptabilisé séparément dans le coût de financement, l'option du « coût de la couverture » n'ayant pas été retenue.

Sur les **matières premières**, les contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement *own-use*), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur l'électricité, le charbon et le gaz. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

La qualification en « own-use » est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IFRS 9 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IFRS 9.

Les instruments de couverture de matières premières entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 9 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur et l'impact net du dénouement des opérations sont comptabilisés en résultat opérationnel.

9.3.1 Gestion des risques de marchés

Pour gérer et réduire ses expositions aux risques, Veolia a recours à des instruments financiers dérivés : la direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures tandis que le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes *middle et back-office* de la direction financière.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

		Au 31 décembre 2020 retraité		Au 31 décembre 2021	
(en millions d'euros)	Notes	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	9.3.1.1	**41,3**	**7,4**	**29,1**	**0,6**
Couvertures de juste valeur		40,1	-	22,2	-
Couvertures de flux de trésorerie		-	5,2	6,8	0,2
Dérivés non qualifiés de couverture		1,2	2,2	0,1	0,4
Instruments dérivés de change	9.3.1.2	**152,5**	**120,3**	**160,1**	**209,8**
Couvertures d'investissements nets		33,5	11,5	7,5	40,5
Couvertures de juste valeur		27,4	29,0	59,1	35,1
Couvertures de flux de trésorerie		3,8	1,9	10,4	6,7
Dérivés non qualifiés de couverture		87,8	77,9	83,1	127,5
Instruments dérivés de matières premières	9.3.1.3	**34,4**	**55,7**	**244,2**	**119,9**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		228,2	183,4	433,4	330,3
Dont instruments dérivés non courants		**53,4**	**65,5**	**88,5**	**68,8**
Dont instruments dérivés courants		**174,8**	**117,9**	**344,9**	**261,5**

Les justes valeurs des instruments dérivés inscrites dans l'état de la situation financière consolidée et leur mode de détermination (selon la description présentée en note 9.2.1) se répartissent de la manière suivante :

	Au 31 décembre 2021		Niveau 2 *(en %)*		Niveau 3 *(en %)*	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	29,1	0,6	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Instruments dérivés de change	160,1	209,8	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Instruments dérivés de matières premières	244,2	119,9	86,6 %	92,7 %	13,4 %	7,3 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	433,4	330,3	92,5 %	97,4 %	7,5 %	2,6 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (*cf.* note 9.3.1.3) pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achats d'électricité de maturité très longue), ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières) en particulier pour les échéances éloignées. Les paramètres sont alors estimés par les experts de Veolia.

	Au 31 décembre 2020 retraité		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	41,3	7,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	152,5	120,3	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	34,4	55,7	100,0 %	15,2 %	-	84,8 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	228,2	183,4	100,0 %	74,2 %	0,0 %	25,8 %

9.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est centralisée. La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (Eonia pour le programme de billets de trésorerie et Euribor/Libor pour les principales autres lignes de dette court terme). La dette moyen et long terme du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

Veolia gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt. Le Groupe détermine l'existence d'une relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert sur la base des taux d'intérêt de référence, de la fréquence des coupons, de la devise ainsi que des nominaux.

Ces contrats d'échanges de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

	Au 31 décembre 2020 retraité		Au 31 décembre 2021	
(en millions d'euros)	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	13 029,7	65,4 %	14 153,7	67,3 %
Taux variable	6 881,2	34,6 %	6 862,2	32,7 %
Dette brute avant couverture	19 910,9	100,0 %	21 015,9	100,0 %
Taux fixe	13 069,1	65,5 %	13 925,3	66,2 %
Taux variable	6 881,2	34,5 %	7 112,2	33,8 %
Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	19 950,3	100,0 %	21 037,5	100,0 %
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	-57,1		-13,0	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	19 893,2		21 024,5	

Au 31 décembre 2021, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 66,2 % et à taux variable à hauteur de 33,8 %.

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 10 518,7 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position active) est de 4 318,3 millions d'euros dont 4 961,5 millions à moins d'un an, -260,6 millions d'euros de 1 à 5 ans et -312,7 millions à plus de 5 ans.

Couverture de juste valeur de taux

Le risque de variation de valeur de la dette est couvert par des swaps prêteurs taux fixes – emprunteurs taux variables qui correspondent à des opérations de variabilisation de dettes obligataires (*cf.* note 9.1.1.1) enregistrées en dettes financières courantes et non courantes.

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 500 millions d'euros au 31 décembre 2021, identique par rapport à l'encours du 31 décembre 2020 avec une juste valeur nette de +22,2 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre +40,1 millions d'euros au 31 décembre 2020, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
Swaps prêteur taux fixe/emprunteur taux variable *(en millions d'euros)*	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des Actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2021	500,0	-	500,0	-	22,2	-
Au 31 décembre 2020 retraité	500,0	-	-	500,0	40,1	-

Au 31 décembre 2021, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de -95,5 millions d'euros.

La baisse de la juste valeur de -17,9 millions d'euros est liée à la hausse des forwards de taux Euro sur la période. Elle est compensée à hauteur de +17,9 millions d'euros par la réévaluation de la juste valeur de la dette attribuable au risque couvert. Les travaux de revue de l'inefficacité de ces instruments de couverture n'ont pas donné lieu à des impacts significatifs.

Couverture de flux de trésorerie de taux

Le Groupe a mis en place des swaps de taux d'intérêt dont l'objectif est de fixer le coût des dettes existantes à taux variables ou le coût d'émission des dettes futures.

Les flux contractuels des swaps sont payés de façon symétrique aux flux d'intérêt des emprunts couverts. Le montant différé en capitaux propres est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Les swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie représentent un encours notionnel de 274,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 1 027,4 millions d'euros au 31 décembre 2020 avec une juste valeur nette de +6,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre -5,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de flux de trésorerie s'explique essentiellement par l'arrivée à échéance ou le débouclement anticipé de 750 millions d'euros de swaps de fixation. L'augmentation de valeur du portefeuille de +11,8 millions d'euros est liée à la hausse des forwards de taux euro sur la période.

L'efficacité des relations de couverture a été mesurée mais n'a pas donné lieu à des impacts significatifs.

Swaps prêteur taux variable/ emprunteur taux fixe/achats de caps *(en millions d'euros)*	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2021	**274,4**	**-**	**250,0**	**24,4**	**6,8**	**0,2**
Au 31 décembre 2020 retraité	1 027,4	500,8	-	526,7	-	5,2

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -15,3 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2021. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2021 à -3,2 millions d'euros.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IFRS 9. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2021				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	233,2	226,0	7,2	-	0,1	0,4
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**233,2**	**226,0**	**7,2**	**-**	**0,1**	**0,4**

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2020 et 2021 s'explique principalement par la mise en place de nouveaux instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2020 est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2020 retraité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	189,3	150,0	39,3	-	1,2	2,2
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**189,3**	**150,0**	**39,3**	**-**	**1,2**	**2,2**

9.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par le directeur financier.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- les opérations d'achats et de ventes de biens et services en devise liées à l'exploitation et les couvertures associées (change à terme, par exemple). Le Groupe est peu exposé au risque de change transactionnel. En effet, les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et dans leur propre devise. Leur exposition au risque de change est donc naturellement limitée ;
- les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swap de change par exemple). Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. C'est pourquoi, pour en limiter l'impact, Veolia a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupes libellées dans la même devise. La stratégie de couverture de l'exposition patrimoniale du Groupe consiste principalement à couvrir certains investissements nets à l'étranger et à s'assurer que chaque société du Groupe n'a pas de position bilantielle de change significative pouvant entraîner une forte volatilité du résultat de change ;
- les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion.

Le Groupe détermine la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en comparant les variations de valeur de l'instrument de couverture attribuables à une variation du taux de change spot avec les variations de ce même taux sur l'élément couvert. La politique du Groupe est d'aligner les conditions essentielles des contrats des instruments de couverture (devise, nominaux, maturité...) sur l'élément couvert.

Risque de change sur le coût de financement

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -342,6 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2021, est principalement libellé en EUR (49 %), GBP (15 %), USD (5 %), CNY (10 %), PLN (2 %) et HKD (2 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le Groupe est exposé (GBP, USD, PLN, HKD et CNY) face à l'euro entraînerait une hausse du coût de financement de 12,5 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 10,2 millions d'euros.

Risque de conversion

Étant donné sa présence internationale, la conversion des comptes de résultat des filiales étrangères du Groupe est sensible aux variations de change.

Le tableau ci-dessous récapitule la sensibilité de certains agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe à une variation de plus ou moins 10 % des parités de change face à l'euro, liée à la conversion des comptes des filiales libellées en devise étrangère.

	Contribution aux comptes consolidés									Sensibilité à une variation de :	
(en millions d'euros)	Euro	Livre sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Renminbi chinois	Autres devises	Total	10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	13 772,6	2 486,4	2 048,2	1 350,6	1 347,4	1 069,1	921,0	5 512,8	**28 508,1**	1 621,2	-1 326,4
Résultat opérationnel	229,0	258,5	73,2	124,9	135,3	47,2	125,5	323,9	**1 317,5**	120,5	-98,6

Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne et en République tchèque. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 449 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse des actifs nets de 367 millions d'euros.

Couverture des investissements nets à l'étranger

Les instruments financiers qualifiés de « couverture d'un investissement net » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2021 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	2,9	2,9	-	-	-	0,1
Swap prêteurs devises	10,3	10,3	-	-	-	-
Instruments optionnels	1 628,7	1 628,7	-	-	6,8	23,7
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	0,7	16,7
Total dérivés de change	1 701,9	1 641,9	-	60,0	7,5	40,5
Emprunts USD					N/A	N/A
Emprunts CNY					N/A	N/A
Total financements	-	-	-	-	N/A	N/A
TOTAL	1 701,9	1 641,9	-	60,0	7,5	40,5

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

Les instruments optionnels correspondent principalement à des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La politique du Groupe est de ne couvrir l'investissement net qu'à hauteur du nominal de la dette en devise ayant servi au financement des titres.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou *via* des dérivés de change (*cross currency swap*, change à terme, tunnels d'options) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IFRS 9. Les écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre **2021**, sont détaillés en 10.2.4.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2020 est la suivante :

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2020 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	112,7	112,7	-	-	3,4	0,9
Swap prêteurs devises	19,4	19,4	-	-	0,2	-
Instruments optionnels	1 382,6	1 382,6	-	-	29,9	4,8
Dérivé incorporé (vente à terme)	-	-	-	-	-	-
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	-	5,8
Total dérivés de change	1 574,7	1 514,7	-	60,0	33,5	11,5
Emprunts USD	-	-	-	-	N/A	N/A
Emprunts CNY	-	-	-	-	N/A	N/A
Total financements	-	-	-	-	N/A	N/A
TOTAL	1 574,7	1 514,7	-	60,0	33,5	11,5

Couverture de juste valeur de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de juste valeur » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2021 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	175,0	164,2	10,8	-	6,5	2,2
Ventes à terme	1 602,6	565,8	1 036,8	-	52,6	32,9
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 777,6	730,0	1 047,6	-	59,1	35,1

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des swaps de change en couverture d'éléments inscrits au bilan. Il s'agit notamment de la couverture de financements internes ou de la couverture de contrats de projets ou de ventes d'équipement et solutions de traitements d'eau. L'impact de ces couvertures est compensé par la réévaluation des sous-jacents associés.

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2020 retraité par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	194,4	190,8	3,6	-	3,4	8,4
Ventes à terme	1 444,3	423,5	1 020,8	-	24,0	20,6
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 638,7	614,3	1 024,4	-	27,4	29,0

6

Couverture de flux de trésorerie de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de flux de trésorerie » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2021 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	131,9	122,1	9,8	-	1,0	2,2
Ventes à terme	452,0	406,3	45,7	-	9,4	4,5
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	583,9	528,4	55,5	-	10,4	6,7

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers *(en millions d'euros)*	Montants notionnels au 31 décembre 2020 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	40,7	38,4	2,3	-	1,7	0,3
Ventes à terme	205,9	158,6	47,3	-	2,1	1,6
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	246,6	197,0	49,6	-	3,8	1,9

Couverture des expositions de change dans l'état de la situation financière consolidée par des dérivés non qualifiés de couverture

Nature des instruments financiers (*en millions d'euros*)	Montants notionnels Au 31 décembre 2021 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	3 952,7	3 944,6	8,1	-	61,0	6,5
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 982,6	5 920,4	62,2	-	22,1	121,0
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	9 935,3	9 865,0	70,3	-	83,1	127,5

Le portefeuille de dérivés de change ci-dessus est principalement contracté par Veolia Environnement dans le but de couvrir un endettement net en devises (constitué d'emprunts en devises ainsi que des prêts et emprunts intra-groupes en devises).

Nature des instruments financiers (*en millions d'euros*)	Montants notionnels Au 31 décembre 2020 retraité, par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	2 870,0	2 869,4	0,6	-	14,0	34,7
Swaps emprunteurs et ventes à terme	6 265,0	6 206,4	58,6	-	73,8	43,2
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	9 135,0	9 075,8	59,2	-	87,8	77,9

9.3.1.3 Gestion du risque sur matières premières

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets, le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques, l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau. Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité). Dans la majorité des cas, ces engagements sont réciproques, les tiers concernés ayant une obligation de livrer les quantités négociées dans ces contrats et le Groupe de les enlever.

Ces opérations s'effectuent dans le cadre de la politique de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats.

Au 31 décembre 2021, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 244,2 millions d'euros à l'actif et à 119,9 millions d'euros au passif.

	Au 31 décembre 2020 retraité		Au 31 décembre 2021	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**34,4**	**55,7**	**244,2**	**119,9**
Électricité	9,9	55,4	108,1	117,9
Produits pétroliers	1,4	-	0,8	-
CO_2	8,2	-	-	-
Charbon	0,5	0,1	1,4	0,3
Gaz	14,2	-	133,9	1,7
Autres	0,2	0,2	-	-

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

	Au 31 décembre 2020 retraité		Au 31 décembre 2021	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**34,4**	**55,7**	**244,2**	**119,9**
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	23,1	0,1	135,2	2,0
Dérivés non qualifiés de couverture	11,3	55,6	109,0	117,9

Risque électricité

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IFRS 9.

	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2021 par date de maturité			
(en millions d'euros)	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en GWh	2 745	1 205	1 540	0
• en M€	107	37	70	0
Instruments de vente d'électricité :				
• en GWh	1 738	1 181	557	0
• en M€	131	89	42	0

Les instruments dérivés d'achat et de vente d'électricité ont une valeur de marché de +3 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) à échéance 2022 et à hauteur de -13 millions d'euros sur le reste de l'horizon temporel. Ces opérations sont enregistrées au bilan pour leur juste valeur définie sur la base de cours cotés des matières premières pour les maturités proches et en utilisant des modèles internes avec des paramètres non observables en l'absence de marché liquide.

Une variation à la hausse ou à la baisse de 10 % du cours de l'électricité (toutes choses égales par ailleurs) aurait un impact en résultat de +8,3 millions d'euros et de -7,2 millions d'euros.

	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2020 retraité, par date de maturité			
(en millions d'euros)	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en GWh	3 911	1 190	2 721	
• en M€	149	49	100	
Instruments de vente d'électricité :				
• en GWh	1 562	1 008	554	
• en M€	73	47	26	

Gaz à effet de serre

Contraintes réglementaires et politique de gestion

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005. La Phase 4 (2021-2030) vient de démarrer réduisant les quotas disponibles (allocation gratuite de quotas) sur le SCEQE linéairement de 2,2 % par an.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Le Groupe est amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations dans le cadre de sa politique de couverture décrite ci-dessus.

Par ailleurs, la Chine a également officiellement lancé en 2021, un Système d'échange de quotas d'émissions à l'échelle du pays entier et se focalisant dans un premier temps sur les producteurs d'électricité. Les impacts sont peu matériels à ce stade pour le Groupe.

Traitement comptable retenu par le Groupe

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de *net liability approach* qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas, sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement *own-use*), à l'exception de certaines opérations spécifiques liées à la couverture des activités de production d'électricité. Voir aussi note 6.3.1.

Le bilan de l'année **2021** est le suivant :

Volumes *(en milliers de tonnes)*	Au 1er janvier 2021 retraité	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions/ Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2021
TOTAL	569	-36	4 290	7 010	-11 556	277

Le stock de 277 milliers de tonnes est équivalent à environ 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 sur la base d'un prix spot de 80 euros par tonne.

9.3.2 Gestion du risque de liquidité

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financements et trésorerie. Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (*cf.* note 9.1.1.4 « Dettes financières non courantes et courantes »).

9.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre **2021**, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net (sur la valeur nominale) par date de maturité sont les suivants :

	Au 31 décembre 2021		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2022	2023	2024	2025	2026	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires (1)	11 014,8	11 117,1	1 305,7	1 028,8	757,9	706,1	656,1	6 662,5
Autres dettes	8 312,0	8 312,0	7 559,2	104,0	150,5	63,0	94,8	340,5
Dettes financières brutes hors IFRS 16, coût amorti et effet des dérivés de couverture	**19 326,8**	**19 429,1**	**8 864,9**	**1 132,8**	**908,4**	**769,1**	**750,9**	**7 003,0**
Dettes locatives IFRS 16	1 708,7	1 708,8	410,6	362,4	221,8	161,9	103,5	448,6
Dettes financières brutes, hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	**21 035,6**	**21 137,9**	**9 275,5**	**1 475,2**	**1 130,2**	**931,0**	**854,4**	**7 451,6**
Impact des dérivés de couverture de la dette	-13,0							
Dettes financières brutes	**21 022,6**							
Trésorerie et équivalent trésorerie	-10 518,7							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-971,7							
Endettement financier net	**9 532,2**							

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

9.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre **2021** est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	1 000,0	1 000,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	21,6	22,9
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	5 542,2	10 333,7
Filiales :		
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	1 132,9	1 156,7
TOTAL DES LIQUIDITÉS	10 696,7	15 513,3
Dettes courantes et trésorerie passive :		
Dettes courantes (1)	7 599,6	9 034,9
Trésorerie passive	217,6	241,9
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	7 817,2	9 276,8
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE, ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS LIÉS AU FINANCEMENT.	2 879,5	6 236,5

(1) Cf. *aussi note 9.1.1.*

Au 31 décembre 2021, Veolia dispose d'un total de liquidité de 15,5 milliards d'euros dont 11,5 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie. De surcroît, comme indiqué en note 9.5.2 le Groupe dispose aussi d'un crédit relais conclu avec un syndicat bancaire pour un montant de 9 milliards dans le cadre de l'OPA.

Au 31 décembre 2021, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (8 712,6 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 7 475,7 millions d'euros et des dépôts à terme pour 1 236,9 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

Les agences de notation ont confirmé au cours du 4e trimestre de l'exercice **2021** les perspectives.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

En octobre 2017, le crédit syndiqué multidevises, initialement conclu le 2 novembre 2015, pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, a été étendu à 2024 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2021.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2021 de 1 000 millions d'euros.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

	Au 31 décembre 2021						Échéancier
(en millions d'euros)	Total	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Crédits syndiqués non tirés	3 000,0		-	3 000,0	-	-	-
Lignes de crédit	1 000,0		275,0	175,0	550,0	-	-
Ligne de lettres de crédit	22,9	22,9	-	-	-	-	-
TOTAL	4 022,9	22,9	275,0	3 175,0	550,0	-	-

9.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

Dette de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

Dette des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du Groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2021.

9.3.3 Gestion du risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et de produits de dérivés.

9.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du *rating* des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés) comme détaillé ci-après.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (clients publics-autorité délégante, clients privés- particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

		Au 31 décembre 2021			Ventilation par type de client			
(en millions d'euros)	Note	Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics – Autorité délégante	Clients privés – particuliers	Clients publics – autres	Clients privés – entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	6.4	1 397,6	-77,3	1 320,4	972,2	-	46,2	302,0
Créances clients	6.3	8 489,6	-1 031,5	7 458,1	1 518,4	1 394,5	1 412,7	3 132,5
Autres créances d'exploitation courantes	6.3	1 254,1	-58,2	1 195,9	173,0	45,6	79,3	898,0
Actifs financiers non courants en prêts et créances	9.1.2	476,9	-70,4	406,6	82,9	9,4	18,6	295,7
Actifs financiers courants en prêts et créances	9.1.2	240,7	-30,2	210,5	49,4	12,0	5,5	143,6
PRÊTS ET CRÉANCES		11 859,9	-1 267,6	10 591,5	2 795,9	1 461,5	1 562,3	4 771,8
Autres actifs financiers	9.1.2	1 346,9	-11,8	1 335,1	7,4	10,7	0,5	1 316,5
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021		13 205,8	-1 279,4	11 926,6	2 803,3	1 472,2	1 562,8	6 088,3
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2020		11 931,6	-1 185,8	10 745,8	3 069,7	969,2	1 451,2	5 255,7

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

				Montant des actifs échus non dépréciés		
(en millions d'euros)	Note	Valeur nette comptable	Montant des actifs non échus	0-6 mois	6 mois – 1 an	Plus d'un an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	6.4	1 320,4	1 315,5	2,0	2,9	-
Créances clients	6.3	7 458,1	5 844,2	1 170,4	183,5	260,0
Autres créances d'exploitation courantes	6.3	1 195,9	1 004,3	46,6	29,7	115,3
Actifs financiers non courants en prêts et créances	9.1.2	406,6	406,6	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	9.1.2	210,5	192,2	7,2	1,1	10,0
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2021		10 591,5	8 762,8	1 226,2	217,2	385,3
Autres actifs financiers non courants et courants	9.1.2	1 335,1	1 335,1	-	-	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021		11 926,6	10 097,9	1 226,2	217,2	385,3
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2020		10 745,8	8 615,5	1 439,1	265,1	436,1

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur le Maroc, l'Italie, la Chine et relèvent de débiteurs publics (municipalités ou assimilés).

Au Maroc, les créances clients nettes s'élèvent à 223,9 millions d'euros dont 71,7 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois.

En Italie, les créances clients nettes s'élèvent à 209,5 millions d'euros dont 61,2 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois.

9.3.3.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur le placement de ses excédents et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque crédit correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments financiers dérivés, ce risque correspond à la juste valeur de l'ensemble des instruments contractés avec une contrepartie si celle-ci est positive.

Le Groupe minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties bancaires à des banques et établissements financiers de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les limites sont fixées pour chacune des contreparties en fonction de leur notation par les agences de rating, de la taille de leurs fonds propres et des engagements pris vis-à-vis du Groupe, et sont revues régulièrement. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des *Credit Support Annex* avec ses principales contreparties limitant le risque de contrepartie grâce au mécanisme des appels de marge.

Les risques de contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le *middle-office,* au sein de la direction financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement (8,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021) sont gérés avec un objectif de rentabilité voisin de celui du marché monétaire, en évitant une prise de risque en capital et en gardant un niveau de volatilité faible.

Ils sont investis dans les supports de placements suivants :

- OPCVM répondant à la classification AMF de trésorerie et équivalents de trésorerie pour 7 475,7 millions d'euros ;
- dépôts à terme qualifiés d'équivalents de trésorerie effectués principalement auprès de banques internationales de premier rang disposant d'un rating attribué par Standard & Poor's, Moody's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme pour 1 236,9 millions d'euros.

9.4 Produits et charges financiers

9.4.1 Coût de l'endettement financier

Les charges de l'endettement financier comprennent les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du coût amorti et les pertes sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture.

La charge d'intérêt incluse dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les produits de l'endettement financier comprennent les gains sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture et sur les placements de trésorerie et équivalent de trésorerie.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges et produits de l'endettement financier sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée des produits de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En outre, le coût de l'endettement inclut le résultat des dérivés qui sont affectés à la dette qu'ils soient qualifiés ou non, comptablement, de couverture.

Les produits de l'endettement financier s'élèvent à 99,4 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -441,9 millions d'euros au 31 décembre **2021.**

Le coût de l'endettement financier figurant au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier des activités poursuivies ci-dessus et à celui des activités non poursuivies, qui est nul au 31 décembre 2021.

Le poste « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de -23,8 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -9,1 millions d'euros en **2021**.

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Charges sur l'endettement	-331,4	-289,2
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur) [1]	3,7	-4,6
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-86,7	-48,8
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	-414,4	-342,6

(1) Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre **2021** les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour 26,2 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -75,0 millions d'euros principalement sur des instruments dérivés de change.

Par ailleurs, la charge relative à l'inefficacité des relations de couverture d'investissement net en devise et de couverture de flux de trésorerie n'est pas significative en **2021** et 2020.

9.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cessions, la désactualisation des provisions, les charges d'intérêts relatifs aux passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives.

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	12,6	8,0
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	26,1	-15,8
Dividendes reçus	2,8	124,3
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	0,1	0,4
Désactualisation des provisions	-23,5	-20,9
Résultat de change	-12,9	7,9
Charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé	-79,8	-76,5
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-32,2	-28,2
Autres	-32,9	-73,3
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	-139,7	-74,2

Au titre de l'exercice **2021**, les moins-values de cessions financières s'élèvent à -15,8 millions d'euros et comprennent essentiellement la moins-value de la cession de la Namibie (VWT) pour -7,1 millions d'euros et une moins-value de liquidation d'une société non consolidée VIGIE 2 pour -7,5 millions d'euros, compensée par une reprise de provision de 7,5 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2020, les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession incluent l'impact des cessions de participations dans :

- Sade Telecom pour 25,0 millions d'euros ;
- Liuzhou en Chine pour 9,1 millions d'euros.

9.5 Engagements liés aux activités de financement

9.5.1 Engagements donnés

Garantie d'une dette : il s'agit principalement de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de sociétés non consolidées ou de sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque l'engagement porte sur la totalité de celle-ci.

Lettres de crédit : lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe, à titre de garantie dans le cadre de leurs opérations d'exploitation.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	-50,5	-63,1	-29,5	-13,0	-20,6
Garantie d'une dette	-47,7	-18,4	-5,8	-3,1	-9,5
Autres engagements donnés liés au financement	-42,2	-32,7	-18,6	-1,6	-12,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	-140,4	-114,2	-53,9	-17,7	-42,6

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 8.4.

Les engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élèvent à -3,1 millions d'euros au 31 décembre **2021** contre -3,4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

9.5.2 Engagements reçus

Ils s'élèvent à 9 171,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 144,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La variation est principalement due aux engagements reçus des banques dans le cadre du lancement de l'Opération Publique d'Achat sur Suez pour un montant de 9 milliards d'euros (voir note 3).

9.5.3 Sûretés réelles données en garantie de dettes financières

Au 31 décembre 2021, le Groupe a consenti 21,2 millions d'euros de sûretés réelles en garantie de dettes financières.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantissements/hypothèques *(en millions d'euros)*	Montant d'actif nanti (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs incorporels	7	5 035	0,1 %
Sur actifs corporels	14	8 702	0,1 %
Sur actifs financiers [1]	0		
Total actifs non courants	**21**	**29 633**	
Sur actifs courants	0	23 444	0,0 %
TOTAL	**21**		

(1) Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanti/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas pertinent.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021	Échéance À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Actifs incorporels	**0**	**7**	**0**	**3,5**	**3,5**
Actifs corporels	**11**	**14**	**0,3**	**0,8**	**12,9**
Hypothèques	0	0	0	0	0
Nantissements de mobilier corporel [1]	11	14	0,3	0,8	12,9
Actifs financiers	**24**	**0**	**0**	**0**	**0**
Actifs courants	**12**	**0**	**0**	**0**	**0**
Nantissements de créances	12	0	0	0	0
TOTAL	**47**	**21**	**0,3**	**4,3**	**16,4**

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

10.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit *Investment Grade*.

Le 28 mai 2019, Veolia Environnement a conclu un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Cheuvreux prenant effet au 1er juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

10.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

10.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

10.2.1.1 Augmentations de capital

Au cours de l'exercice 2021, Veolia Environnement a procédé, le 3 mai 2021, à une première augmentation de capital de 4,9 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à environ 700 bénéficiaires dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 2 mai 2018.

Le 8 octobre 2021, Veolia Environnement a réalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de 2 506 millions d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 et décidée par le président-directeur général le 15 septembre 2021. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour 37,9 millions d'euros.

Le 8 décembre 2021, Veolia Environnement a réalisé une augmentation de capital de 216,3 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2021, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 portant le capital social à 3 498 626 330 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour 1,1 million d'euros.

Au cours de l'exercice 2020, Veolia Environnement avait procédé à une augmentation de capital de 56,8 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2020, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020, portant le capital social à 2 893 056 810 euros au 31 décembre 2020. Cette augmentation de capital avait été accompagnée d'une prime d'émission de 100,9 millions d'euros. Une dotation à la réserve légale de 5,7 millions d'euros avait été réalisée par prélèvement sur la prime d'émission. Des frais liés à cette opération avaient été imputés sur la prime d'émission pour un montant de 1,3 million d'euros.

10.2.1.2 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Le capital social est divisé en 578 611 362 actions au 31 décembre 2020 et 699 725 266 actions au 31 décembre 2021. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

10.2.1.3 Capital autorisé non émis

Dans le cadre de la gestion financière de Veolia Environnement, les résolutions d'augmentation de capital approuvées tous les deux ans par l'assemblée générale de Veolia Environnement visent à autoriser le conseil d'administration à procéder à des opérations d'augmentation de capital sous certaines conditions et dans la limite de certains plafonds. Elles permettent d'adapter la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de financement et de la situation des marchés de capitaux français et internationaux.

Ces résolutions sont de manière générale divisées en deux catégories et assorties des plafonds d'augmentation de capital suivants :

- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») dont le montant nominal est plafonné à 850 millions d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions) ;
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à 281 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

Dans le cadre du financement de l'offre publique d'achat par la Société de l'ensemble des actions de Suez, ces deux plafonds ont été portés à 868 millions d'euros par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'utilisation de ces résolutions ne peut conduire à la réalisation d'opérations d'augmentation de capital avec ou sans DPS excédant un deuxième plafond global d'un montant nominal de 868 millions d'euros (environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'ensemble de ces autorisations sont suspendues en période d'offre publique d'achat déposée par un tiers et visant à prendre le contrôle de la Société.

Exercices 2020 et 2021

Exercice 2020 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 22 avril 2020 s'élevait à 170 000 000 actions sur la base de 567 266 539 actions composant le capital de la Société au 22 avril 2020.

Au 31 décembre 2020, 11 344 823 actions ont été émises en vertu des 170 000 000 actions susvisées.

Exercice 2021 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 22 avril 2021 s'élevait à 173 583 408 actions sur la base de 578 611 362 actions composant le capital de la Société au 22 avril 2021.

Au 31 décembre 2021, 121 113 904 actions ont été émises en vertu des 173 583 408 actions susvisées.

10.2.2 Imputation des titres d'autocontrôle sur les capitaux propres

Les actions d'autocontrôle sont comptabilisées en réduction des capitaux propres.

Les pertes et profits résultant de la cession des actions d'autocontrôle et les dividendes liés sont imputés directement sur les capitaux propres et n'affectent pas le résultat.

10.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions propres

Aux 31 décembre 2020 et 2021, les opérations d'achat ou de cession sur les actions propres de Veolia Environnement effectuées dans le cadre du contrat de liquidité sont les suivantes :

	2020 retraité	2021
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	2 406 320	1 002 832
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	2 016 320	1 349 832

Aux 31 décembre 2020 et 2021, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 20 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2020 et 2021 s'élèvent respectivement à 12 839 673 et 12 396 872 actions.

10.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2021, Veolia Environnement possédait 12 396 872 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 4 007 813 acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés pour une valeur de marché de 399,9 millions d'euros sur la base d'un cours à 32,26 euros et une valeur comptable de 430,1 millions d'euros imputée en fonds propres.

10.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée Générale du 22 avril 2021 a fixé le dividende en numéraire à 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2020. Ce dividende est détaché de l'action le 10 mai 2021 et mis en paiement à compter du 12 mai 2021, pour un montant total de 397,0 millions d'euros.

En 2020, un dividende de 277,1 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2019.

10.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2020, le montant cumulé des écarts de conversion est de -405,6 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2020, la variation des écarts de conversion 2020 reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-47,4 millions d'euros), du dollar américain (-108,0 millions d'euros), de la livre sterling (-39,4 millions d'euros) et du dollar de Hong Kong (+69,4 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, le montant cumulé des écarts de conversion est de -260,7 millions d'euros (en part du Groupe).

En **2021**, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (+92,0 millions d'euros), du dollar américain (+94,5 millions d'euros), de la livre sterling (+54,6 millions d'euros) et du dollar de Hong Kong (-79,1 millions d'euros).

Variation des écarts de conversion (total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère et aux Participations ne donnant pas le contrôle)

(en millions d'euros)	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-222,7	-217,9
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-187,5	-187,7
Solde au 31 décembre 2020 retraité	**-410,2**	**-405,6**
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	235,4	198,2
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-53,3	-53,3
Variations de l'exercice 2021	**182,1**	**144,9**
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	12,7	-19,7
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-240,8	-241,0
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	-228,1	-260,7

Ventilation par principales devises de la réserve de conversion dans le total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Variation	Au 31 décembre 2021
Renminbi chinois	224,7	92,1	316,8
Dollar américain	31,7	94,5	126,2
Couronne tchèque	0,7	9,5	10,2
Peso mexicain	-28,7	1,0	-27,7
Zloty polonais	-51,0	-5,6	-56,6
Peso argentin	-123,8	-8,2	-132,0
Livre sterling	-193,5	54,6	-138,9
Dollar de Hong Kong	-168,8	-79,1	-247,9
Peso colombien	-42,2	-14,6	-56,8
Florin hongrois	-38,3	-14,4	-52,7
Autres devises	-16,4	15,1	-1,3
TOTAL	-405,6	144,9	-260,7

10.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à +353,6 millions d'euros au 31 décembre 2021, et -418,0 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Coût de la couverture	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2020 retraité	**-363,8**	**22,4**	**-2,3**	**-3,4**	**-62,1**	**-409,2**	**-418,0**
Variation de valeur	675,3	91,0	-2,6	50,3	21,3	835,3	788,6
Autres variations	-10,3	-6,6	-	-		-16,9	-17,0
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2021	301,2	106,8	-4,9	46,9	-40,8	409,2	353,6

Les montants sont présentés net d'impôts.

La variation de valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres concerne principalement les titres Suez pour 295,8 millions d'euros (voir note 3).

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

10.3 Participations ne donnant pas le contrôle

Conformément à la norme IFRS 10, les participations ne donnant pas le contrôle sur les filiales consolidées par intégration globale sont considérées comme des éléments de capitaux propres.

En outre, selon la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation », les engagements de rachats sur participations ne donnant pas le contrôle (*puts*) sont considérés comme une dette.

10.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail des variations des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2021 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 175,8 millions d'euros, l'Allemagne pour 197,5 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : la Chine pour 442,9 millions d'euros.

La variation des participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'exercice provient principalement du résultat de l'exercice (150,6 millions d'euros), des distributions de dividendes (-137,3 millions d'euros), des augmentations de capital (34,6 millions d'euros), des variations de périmètre (+10,3 millions d'euros), des effets de change (+47,7 millions d'euros) et des ajustements de valeur des instruments financiers (+46,7 millions d'euros).

10.3.2 Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

La part du résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle représente 150,6 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 119,7 millions d'euros au 31 décembre 2020.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
France	-0,7	-3,4
Europe hors France [1]	-53,7	-79,8
Reste du monde [2]	-61,6	-59,9
Activités mondiales	-3,7	-7,6
Autres	-	0,1
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	-119,7	-150,6

(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (77,1 millions d'euros au 31 décembre 2021).
(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Afrique/Moyen-Orient (-16,6 millions d'euros), à Taïwan (-13,4 millions d'euros), en Chine (-8,9 millions d'euros) et en Australie (-11,4 millions d'euros) au 31 décembre 2021.

10.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

10.4.1 Obligations convertibles OCEANE

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE. L'opération se comptabilise en capitaux propres pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions. Le rachat des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles est intervenu le 14 septembre 2019. La part imputée en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élève à -5,5 millions d'euros.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéances 1er janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 9.1.1.1).

10.4.2 Titres super subordonnés

Le 8 novembre 2021, Veolia Environnement a réalisé une émission de 500 millions d'euros d'obligations hybrides portant un coupon de 2 % jusqu'à sa première date de révision en février 2028. Les frais encourus dans le cadre de cette opération se sont élevés à -3,0 millions d'euros.

Pour mémoire, le 14 octobre 2020, Veolia Environnement a réalisé une émission de 2 milliards d'euros dont les produits ont servi à refinancer l'acquisition des 29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie.

Cette émission a pris la forme de deux tranches de titres super-subordonnés à durée indéterminée en euros :

- 850 millions d'euros portant un coupon de 2,25 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2026 ;
- 1 150 millions d'euros portant un coupon de 2,50 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2029.

Conformément à la norme IAS 32.11 et compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques (absence de remboursement obligatoire, absence d'obligation de payer un coupon, sauf en cas de distribution de dividendes aux actionnaires ou de rachat de ses propres instruments), cet instrument est comptabilisé en capitaux propres.

10.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net par action est ajusté pour prendre en compte la distribution de dividendes en actions intervenue au cours de l'exercice. En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion en actions ordinaires, de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Sont présentées, ci-dessous, les informations sur les résultats et les actions ayant servi au calcul des résultats de base et dilué par action, pour l'ensemble des activités.

	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires *(en millions de titres)*	**554,9**	**592,9**
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	554,9	592,9
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	25,0	25,1
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué *(en millions de titres)*	**579,9**	**618,0**
Résultat net part du Groupe par action		
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	88,8	404,3
Résultat net part du Groupe par action *(en euros)* :		
Non dilué	0,16	0,68
Dilué	0,15	0,65
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies *(en millions d'euros)*	-19,9	-
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action *(en euros)* :		
Non dilué	-0,04	-
Dilué	-0,04	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies *(en millions d'euros)*	108,7	404,3
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action *(en euros)* :		
Non dilué	0,20	0,68
Dilué	0,19	0,65

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions qui sont présentées en note 7.2.2.

NOTE 11 PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal autre que lié à l'impôt sur les résultats, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires, y compris les redressements ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provision pour risques environnementaux).

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise ses engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé. Cet actif est amorti dans l'exercice en fonction de sa consommation. Les coûts pris en compte considèrent les spécificités techniques et opérationnelles des sites, ainsi que les exigences des réglementations applicables. Les durées des suivis postérieurs à la clôture des centres de stockage varient selon les pays dans lesquels le Groupe opère (France : 30 ans et Grande Bretagne : 60 ans). Le calcul des coûts totaux est affecté de l'inflation et, en fonction du calendrier des dépenses projetées, un taux d'actualisation est appliqué (dépendant du pays et de la maturité des flux). Les provisions sont calculées, par site, à la date de clôture en tenant compte du taux de remplissage des centres de stockage des déchets, des coûts totaux estimés par année, de la date prévue de fermeture du site et du taux d'actualisation, et sont constituées progressivement pendant la durée d'exploitation.

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice **2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Entrée/ Dotation de l'exercice	Rembour-sement/ Consom-mation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Désactua-lisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclas-sements courant/ non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2021
Provisions pour litiges fiscaux [1]	47,8	10,5	-6,4	-15,4	-	-	7,0	1,0	-	1,0	45,5
Provisions pour litiges sociaux	22,2	7,1	-5,9	-3,3	-	-	2,5	-0,1	-	1,0	23,5
Provisions pour autres litiges	142,3	14,9	-7,4	-15,5	-	-1,5	-	1,4	-	-0,1	134,1
Provisions pour engagements contractuels	94,0	204,2	-205,6	-7,1	-	0,3	-	0,1	-	-	85,9
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	129,8	34,1	-32,9	-15,0	-	-0,1	-	3,6	-	-	119,5
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	678,0	11,7	-35,6	-19,4	-	77,6	18,0	14,2	-	2,6	747,1
Provisions pour restructuration	45,5	19,8	-24,0	-6,0	-	-	-0,2	0,6	-	-0,8	34,9
Provisions propre assureur	240,8	97,4	-54,8	-24,7	-	0,1	0,2	1,0	-	0,2	260,2
Autres provisions	184,2	121,5	-60,9	-22,3	-	-	7,8	0,7	-	0,3	231,3
Provisions hors engagements sociaux	**1 584,6**	**521,2**	**-433,6**	**-128,8**	**-**	**76,4**	**35,4**	**22,4**	**-**	**4,4**	**1 682,0**
Provisions pour engagements sociaux	**741,9**	**64,8**	**-62,4**	**-6,8**	**-67,2**	**6,0**	**21,4**	**7,0**	**-**	**28,4**	**733,1**
TOTAL PROVISIONS	**2 326,5**	**586,0**	**-496,0**	**-135,6**	**-67,2**	**82,4**	**56,8**	**29,4**	**-**	**32,8**	**2 415,1**
PROVISIONS NON COURANTES	**1 815,8**	**345,2**	**-268,0**	**-76,6**	**-67,2**	**82,4**	**52,5**	**24,1**	**-80,0**	**48,4**	**1 876,6**
PROVISIONS COURANTES	**510,7**	**240,8**	**-228,0**	**-59,0**	**-**	**-**	**4,3**	**5,3**	**80,0**	**-15,6**	**538,5**

(1) Provisions autres que liées à l'impôt sur les résultats.

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 203,1 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 212,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les segments opérationnels France, Europe hors France, Reste du monde, Activités mondiales contribuent respectivement à hauteur de 46,5 millions d'euros, 69,5 millions d'euros, 40,1 millions d'euros et 41,8 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 13.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2021, concernent principalement la France pour 55,1 millions d'euros.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 119,5 millions d'euros au 31 décembre 2021, concernent principalement les segments opérationnels France pour 16,8 millions d'euros, Europe hors France pour 27,6 millions d'euros, le Reste du monde pour 37,8 millions d'euros, les Activités mondiales pour 37,4 millions d'euros.

Les **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élèvent à 747,1 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 678,0 millions d'euros au 31 décembre 2020 et concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 276,1 millions d'euros en 2021 contre 262,9 millions d'euros en 2020 ;
- Europe hors France pour 244,7 millions d'euros en 2021 contre 219,0 millions d'euros en 2020.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice **2021** résulte notamment de la désactualisation des provisions, à hauteur de 77,6 millions d'euros, des reprises nettes de provisions à hauteur de -55,0 millions d'euros, et des effets de change pour 14,2 millions d'euros.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2021 à 680,5 millions d'euros contre 626,0 millions d'euros fin 2020 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 35,0 millions d'euros fin 2021 contre 17,8 millions d'euros fin 2020 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 31,6 millions d'euros fin 2021 contre 34,2 millions d'euros fin 2020.

Les **provisions propre assureur** proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 55,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 34,9 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- Europe hors France pour 77,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- Reste du monde pour 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 40,3 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- Activités mondiales pour 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 24,5 millions d'euros au 31 décembre 2020 ;
- Autres pour 33,0 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 24,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 733,1 millions d'euros dont 651,2 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 7.3), et 84,5 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

NOTE 12 IMPÔTS

12.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

12.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	2020 retraité	2021
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	**-224,2**	**-308,8**
France	-22,9	-41,5
Autres pays	-201,3	-267,3
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	**87,2**	**-37,0**
France	11,7	-3,4
Autres pays	75,5	-33,6
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-137,0	-345,8

Certaines filiales françaises ont opté pour le groupe d'intégration fiscale constitué par Veolia Environnement. Veolia Environnement est seule redevable envers le Trésor Public français de l'impôt courant sur les sociétés calculé sur la base de la déclaration fiscale d'ensemble. L'économie d'impôt susceptible d'en résulter est acquise à Veolia Environnement, société intégrante.

12.1.2 Rapprochement des taux d'imposition

	2020 retraité	2021
Résultat net des activités poursuivies (a)	228,4	554,9
Résultat des entreprises associées (b)	23,1	30,8
Résultat des co-entreprises (c)	87,4	74,0
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	-	-
Pertes de valeur sur goodwill des co-entreprises et autres entités mises en équivalence (e)	-	11,8
Impôts sur le résultat (f)	-137,0	-345,8
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (g) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)-(f)	254,9	784,1
Taux d'imposition apparent -(f)/(g)	**53,8 %**	**44,10 %**
Taux d'imposition théorique (1)	**32,02 %**	**28,41 %**
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	5,1 %	
Différences de taux	-16,1 %	0,9 %
Plus et moins-values de cession	-4,6 %	1,2 %
Dividendes	2,4 %	1,4 %
Impôts sans base	8,4 %	4,6 %
Visibilité fiscale (2)	9,2 %	4,9 %
Autres différences permanentes	17,4 %	2,7 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	53,8 %	44,1 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2020 et 2021.
(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les activations et les pertes de valeur sur impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2021** proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- du changement de taux d'impôt différé au Royaume-Uni ;
- des impôts sans base.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2020** provenaient principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- des autres différences permanentes.

12.2 Actifs et passifs d'impôts différés

Les différences temporelles et les déficits fiscaux donnent généralement lieu à la constatation d'impôts différés actifs ou passifs.

Les actifs d'impôts différés résultant de différences temporelles ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable :

- que des différences temporelles imposables suffisantes seront disponibles au sein de la même entité fiscale ou du même groupe fiscal, et dont on s'attend à ce qu'elles s'inversent au cours de la période où les différences temporelles déductibles se retourneront ou au cours des périodes sur lesquelles la perte fiscale résultant de l'actif d'impôt différé pourra être reportée en arrière ou en avant ;
- ou que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé.

À chaque clôture, le Groupe procède à une revue de la valeur recouvrable des impôts différés actifs relatifs à des pertes fiscales reportables significatives.

Les impôts différés actifs afférents à ces pertes fiscales ne sont plus reconnus ou sont réduits lorsque des faits et circonstances propres à chaque société ou groupe fiscal concerné le nécessitent, notamment lorsque :

- l'horizon des prévisions et les incertitudes de l'environnement économique ne permettent plus d'apprécier le niveau de probabilité attaché à leur consommation ;
- les sociétés n'ont pas commencé à utiliser ces pertes ;
- l'horizon de consommation prévisible dépasse l'échéance de report autorisé par la législation fiscale ;
- ou encore lorsque l'imputation sur des bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les impôts différés actifs et passifs sont ajustés pour tenir compte de l'incidence des changements de la législation fiscale et des taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

L'**évolution** des impôts différés actifs et passifs au cours de l'**exercice 2021** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouve-ments	31 décembre 2021
Impôts différés actifs bruts	2 646,6	42,0	-49,7	-6,0	91,3	-	46,0	2 770,2
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 610,1	-84,6	19,3	15,0	-50,4	-	-0,2	-1 711,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	1 036,5	-42,6	-30,4	9,0	40,9	-	45,8	1 059,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 101,4	-5,5	14,7	8,6	38,4	-	38,8	1 196,4

Au 31 décembre 2021, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -1 711,0 millions d'euros, dont -1 299,0 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -412,0 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2020, ils s'élevaient à -1 610,0 millions d'euros dont -1 256,8 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -353,3 millions d'euros au titre des différences temporelles.

La **ventilation par nature** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 561,7	1 621,3
Provisions et pertes de valeurs	177,0	222,4
Avantages sociaux	218,7	220,7
Instruments financiers	70,6	47,4
Actifs financiers opérationnels	39,7	34,8
Juste valeur des actifs acquis	18,2	21,3
Écarts de conversion	0,2	0,8
Locations financement	40,6	30,1
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	97,8	91,6
Autres natures	422,0	479,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	2 646,5	2 770,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	-1 610,0	-1 711,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	1 036,5	1 059,2

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	462,2	530,2
Juste valeur des actifs acquis	263,1	240,6
Actifs financiers opérationnels	69,1	68,9
Instruments financiers	49,3	64,1
Locations financement	59,7	64,5
Provisions	32,2	32,2
Écarts de conversion	4,9	7,6
Avantages sociaux	48,0	51,0
Autres natures	112,9	137,3
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 101,4	1 196,4

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
Groupe fiscal France	7,2	50,3	-50,3	7,2
Groupe fiscal aux États-Unis	165,4	115,8	-155,5	125,7
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	172,6	166,1	-205,8	132,9

L'échéancier de retournement de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position nette d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	7,2	-	**7,2**			**-**	7,2	-	**7,2**
Groupe fiscal aux États-Unis	165,4	-	**165,4**	40,4	-80,1	**-39,7**	205,8	-80,1	**125,7**

L'**échéancier de péremption** des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2021 est le suivant :

	Échéance				
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Illimitée	Total au 31 décembre 2021	Total au 31 décembre 2020 retraité
Déficits fiscaux appréhendés	193,4	6,1	113,6	313,1	304,9
Déficits fiscaux non appréhendés	535,9	73,9	689,2	1 299,0	1 256,8

L'augmentation des déficits fiscaux appréhendés au 31 décembre 2021 est liée à la réestimation par le Groupe de ses perspectives, notamment du groupe fiscal américain.

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 retraité	Au 31 décembre 2021
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	962,5	1 015,6
Impôts différés actifs hors résultats	74,0	43,6
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	1 036,5	1 059,2
IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	1 055,6	1 128,4
Impôts différés passifs hors résultats	45,8	68,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 101,4	1 196,4

12.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers.

Le Groupe apprécie les risques fiscaux liés à l'impôt sur les résultats conformément à l'interprétation IFRIC 23 en considérant notamment que les autorités fiscales mèneront un contrôle et auront pleine connaissance de toute l'information pertinente.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

NOTE 13 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages décrites ci-après ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire, ou d'une reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2021, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis – Eau – Flint

En novembre 2011, le gouverneur de l'État du Michigan (États-Unis) a déclaré que la ville de Flint (Michigan) (« Flint ») était en grande difficulté financière et a nommé un responsable des urgences (*Emergency Manager*) afin qu'il adopte des mesures drastiques d'économies. Dans cette perspective, l'*Emergency Manager* a décidé de transférer provisoirement la source d'approvisionnement en eau de la ville de Détroit à la rivière Flint ; cette mesure s'inscrivait dans un plan à plus long terme de changement de source d'approvisionnement vers le lac Huron.

En 2013, Flint a retenu les services de la société d'ingénierie Lockwood Andrews & Newman (« LAN ») pour préparer la station de traitement d'eau de la ville au changement de source d'eau. En avril 2014, ladite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint et à la distribuer aux habitants.

Peu après, ces derniers ont commencé à se plaindre de l'apparence, de l'odeur et du goût de l'eau distribuée. Entre août et décembre 2014, Flint a fait face à des problèmes de qualité de l'eau, caractérisant des violations de la réglementation nationale régissant l'eau potable du fait notamment du dépassement de la limite du taux autorisé de « Total Trihalométhanes » (« TTHM ») (des sous-produits de désinfection).

En février 2015, Flint a confié à une filiale américaine de la Société, Veolia Water North America Operating Services (« VWNAOS »), la réalisation d'une étude sur les effets résiduels du processus de chloration sur la coloration de l'eau, son goût et son odeur. Cette étude ponctuelle, facturée 40 000 dollars, a été réalisée en quatre semaines environ. Pendant tout ce temps et par la suite, Flint a continué à faire appel à LAN en tant que consultant principal en ingénierie de l'eau. Ainsi, en décembre 2014 et courant 2015, LAN a élaboré un plan de traitement et remis des rapports à la ville, notamment sur la conformité de l'eau de la rivière Flint à la loi sur l'eau potable (*Safe Drinking Water Act*). Dans son plan et ses rapports, LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de Flint pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire, fondé entre autres sur des tests effectués exclusivement par Flint, lesquels étaient en conformité avec la réglementation relative au plomb et au cuivre. Ce rapport de VWNAOS indiquait que l'eau potable était « saine » dans la mesure où elle respectait « les normes étatiques et fédérales et les essais requis ». Le même jour, au cours d'une réunion organisée par le comité des travaux publics du conseil municipal de Flint, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de leur rapport intermédiaire.

En parallèle, Flint menait de son côté des analyses au domicile d'une résidente qui ont révélé un taux très élevé de plomb dans l'eau ; le résultat de ces analyses n'a pas été communiqué à VWNAOS. Les représentants du gouvernement du Michigan ont considéré qu'il s'agissait d'un incident isolé et que le système de distribution de l'eau n'était pas en cause.

Le 12 mars 2015, le rapport final de VWNAOS était adressé à Flint, puis rendu public. Dans son rapport, VWNAOS faisait un certain nombre de recommandations pour assurer la conformité des niveaux de TTHM à la réglementation et améliorer la qualité de l'eau relative à son goût, son odeur et sa couleur. Le rapport a également recommandé à Flint de travailler avec sa société d'ingénierie et l'État du Michigan, afin de développer un plan de contrôle de la corrosion. Flint a ignoré la plupart de ces recommandations.

Le 24 juin 2015, un employé de l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait les mesures prises par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés de plomb dans l'eau potable signalés par la résidente de Flint en février 2015.

Le 25 septembre 2015, Flint a finalement publié un communiqué officiel (*lead advisory*) auprès des résidents de Flint afin de les alerter sur la présence de plomb dans l'eau potable.

Le 16 octobre 2015, la ville est retournée s'approvisionner en eau potable auprès de la ville de Detroit.

Le 21 octobre 2015, le bureau du gouverneur du Michigan a mandaté un groupe de travail consultatif composé d'experts dans plusieurs disciplines (Flint Water Advisory Task Force) chargé de mener une étude indépendante sur la crise à Flint, y compris la contamination de l'eau au plomb.

Le 21 mars 2016, le rapport final du Flint Water Advisory Task Force, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était publié. Ce rapport conclut que la responsabilité de la crise de l'eau à Flint incombe largement à plusieurs entités gouvernementales du Michigan ainsi qu'à Flint ; le département de la qualité environnementale du Michigan et la ville de Flint n'ont notamment pas exigé ni mis en œuvre de contrôle de corrosion lors du changement de source d'approvisionnement et ce, contrairement à ce que requiert le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre pour éviter toute contamination de l'eau potable.

Depuis février 2016, de nombreuses actions individuelles et actions de groupe putatives (*putative class actions*) ont été engagées devant la juridiction étatique et la juridiction fédérale du Michigan par des résidents de Flint contre plusieurs défendeurs, dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan, Flint, LAN et trois des filiales américaines de la Société, Veolia North America, Inc., VWNAOS et Veolia North America LLC (ci-après « VNA »).

Bien que la Société ait été citée dans plusieurs actions individuelles ou de groupe, elle n'a reçu aucune assignation et n'est partie défenderesse à aucune d'entre elles ; seules ses trois filiales américaines le sont.

En novembre 2020, un projet d'accord transactionnel a été conclu entre les demandeurs (aux actions individuelles ou de groupe, dans la procédure fédérale comme étatique) et certains défendeurs, dont l'État du Michigan et Flint, mais pas VNA. Cet accord transactionnel a été approuvé par la juge fédérale pour un montant de 626,25 millions de dollars américains.

Les procédures ne sont pas éteintes pour autant ; elles se poursuivent en présence de ceux qui ne sont pas parties à cet accord, dont VNA.

Le fondement des actions engagées à l'encontre de VNA par les demandeurs (procédures fédérale et étatique) est la négligence professionnelle.

Actions civiles devant le Tribunal fédéral du district de l'est du Michigan (« United States District Court for the Eastern District of Michigan »)

Actions individuelles : ces actions ont été organisées selon une procédure dite « *bellwether* », qui permet la tenue d'une série de procès avec plusieurs petits groupes de demandeurs représentatifs. Le premier de ces procès a débuté en février 2022. D'autres procès *bellwether* sont prévus mais n'ont pas encore été programmés.

Action de groupe partielle (« Issues class action ») : en août 2021, la juge fédérale a partiellement certifié l'action de groupe (« issues class ») à l'égard de VNA. Cette action ne portera que sur certaines questions précises relatives à l'éventuelle responsabilité de VNA. À supposer que cette action soit admise (ce qui sera tranché ultérieurement lors d'un procès avec un jury), chaque demandeur devra ensuite, pour engager la responsabilité de VNA, agir individuellement et prouver son préjudice ainsi que le lien de causalité entre celui-ci et la faute de VNA. VNA a formé un recours (demande d'audience en formation plénière) devant la Cour d'appel du Sixième Circuit pour contester cette décision d'août 2021.

Actions civiles devant la « Circuit Court for the Seventh Judicial Circuit » (Comté de Genesee, Michigan) (Tribunal étatique)

Actions individuelles et action de groupe putative : parallèlement aux actions devant la juridiction fédérale, d'autres actions individuelles ainsi qu'une action de groupe putative ont été engagées devant la juridiction étatique. Aucun procès n'a été prévu pour celles-ci.

Action civile engagée par l'Attorney General du Michigan : en juin 2016, l'Attorney General de l'État du Michigan a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VNA et la Société elle-même, pour des actes et omissions supposés en lien avec la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de son action, l'Attorney General a déposé une nouvelle assignation en août 2016 où il a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits. À la suite des élections en 2018 d'une nouvelle Gouverneure et d'une nouvelle Attorney General de l'État, l'Attorney General a déposé une assignation civile modifiée à l'encontre de la Société et de VNA, parmi d'autres sociétés. La Société n'ayant cependant reçu aucune signification, elle n'est pas partie défenderesse à cette action ; seule VNA l'est. Les fondements de l'action engagée par l'Attorney General à l'encontre de VNA sont la négligence professionnelle et l'enrichissement sans cause. Aucun procès n'a été programmé.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures civiles.

Actions pénales

Des poursuites pénales ont été engagées par l'ancien Attorney General du Michigan contre quinze employés de l'État du Michigan et de la ville de Flint pour leur rôle dans la crise de l'eau à Flint. Sur ces quinze employés, sept ont plaidé coupable. Le 13 juin 2019, la nouvelle Attorney General du Michigan a abandonné toutes les poursuites contre les huit employés restants.

Mi-janvier 2021, des poursuites pénales ont été à nouveau engagées contre huit anciens employés de Flint et de l'État du Michigan ainsi qu'un fonctionnaire actuel de l'État du Michigan. L'enquête est toujours en cours.

Assurances

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Certains d'entre eux, se prévalant de l'une des clauses d'exclusion stipulées dans leur police, ont d'ores et déjà indiqué qu'ils refuseraient toute garantie pour les dommages causés par le plomb.

Le Groupe conteste vigoureusement cette position au motif que cette clause d'exclusion est inapplicable en l'espèce et, en tout état de cause, nulle parce que contraire à la règle impérative de l'article L. 113-1 du Code des assurances imposant que l'exclusion soit « formelle et limitée » et à l'appréciation qu'en fait la jurisprudence.

Europe centrale et orientale

Lituanie – Énergie

Entre 2000 et 2003, les filiales lituaniennes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (« UVE ») et UAB Litesko (« Litesko ») ont signé plusieurs contrats avec des municipalités lituaniennes, dont le plus important avec la ville de Vilnius (« Vilnius ») en 2002, pour louer, exploiter et moderniser l'infrastructure de production et de distribution de chaleur et d'électricité. Le Groupe a ainsi réalisé des investissements importants au fil des années dont il attend une prise en compte des coûts et un retour sur investissement.

Depuis 2009, le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur et conduit une campagne de harcèlement à son égard. Diverses mesures ont ainsi été prises par les autorités publiques à l'encontre des filiales lituaniennes du Groupe et notamment :

- une amende de 19 millions d'euros infligée à UVE par l'Autorité de la concurrence ;
- le transfert de propriété sans compensation des sous-stations individuelles de chaleur dans lesquelles UVE avait investi ;
- la réduction unilatérale des tarifs de chaleur pour capter les économies réalisées grâce au condenseur de fumée financé par UVE ;
- l'annulation rétroactive des tarifs de chaleur appliqués par UVE pour la période 2011-2015 ;
- l'annulation des avenants prolongeant la durée des contrats conclus par Litesko avec la municipalité d'Alytus et le transfert à cette dernière des actifs dans lesquels Litesko avait investi.

L'ensemble des mesures préjudiciables aux filiales lituaniennes du Groupe fait l'objet de contestations et de recours pendants devant les juridictions locales.

Compte tenu de ce contexte, la Société et ses filiales ont, par ailleurs, été contraintes d'engager les arbitrages décrits ci-dessous.

L'arbitrage CIRDI

La Société, Veolia Énergie International (venant aux droits de Veolia Baltics and Eastern Europe), UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé en janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI »).

Les Sociétés sollicitent à ce jour une indemnisation d'environ 80 millions d'euros hors intérêts ; la Lituanie a, quant à elle, retiré ses demandes reconventionnelles d'environ 150 millions d'euros dans ses dernières écritures. La procédure est toujours en cours.

En juin 2018, la Lituanie a déposé une objection à la compétence du tribunal arbitral tirée de la décision rendue par la Cour de Justice de l'Union européenne le 6 mars 2018 dans l'affaire Achmea, qui a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans les traités bilatéraux d'investissement intracommunautaires ne sont pas compatibles avec le droit de l'Union européenne. Dans une déclaration du 15 janvier 2019, les États Membres ont indiqué leur intention de résilier les traités bilatéraux d'investissement conclus entre eux d'ici décembre 2019. Le 5 mai 2020, une vaste majorité d'États Membres – dont la France et la Lituanie – a signé un traité plurilatéral organisant le démantèlement des traités bilatéraux d'investissement intracommunautaires. Le traité est entré en vigueur en France le 28 août 2021 et en Lituanie le 4 septembre 2021. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir, ainsi que sur la procédure décrite ci-dessous.

En juillet 2020, la Lituanie a engagé une procédure devant le tribunal régional de Vilnius visant les Sociétés et d'autres défendeurs lituaniens, par laquelle elle sollicite une indemnisation de plus de 240 millions d'euros. Elle a indiqué que cette procédure était la reprise des demandes reconventionnelles qu'elle avait précédemment retirées de l'arbitrage CIRDI, à la suite de la décision Achmea. À ce jour, seules VEI, UVE et Litesko ont été assignées. Celles-ci contestent fermement les demandes de la Lituanie. En août 2020, le tribunal régional de Vilnius a déclaré l'action de la Lituanie irrecevable. La Lituanie a fait appel de cette décision. En mars 2021, la cour d'appel a annulé la décision du tribunal. Plusieurs pourvois en cassation ont été formés contre cette décision. En janvier 2022, la cour suprême a validé la décision de la cour d'appel et renvoyé l'affaire devant le tribunal de Vilnius. En février 2022, ce dernier a, de nouveau, déclaré l'action de la Lituanie irrecevable au motif notamment que celle-ci est dépourvue d'intérêt à agir. La Lituanie a interjeté appel de ce jugement.

L'arbitrage SCC

En novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius dont l'échéance était proche (fin mars 2017), la Société et UVE ont déposé une requête en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC ») pour obtenir la désignation d'un expert indépendant afin d'évaluer l'état des actifs. L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de la Société, d'UVE, de Vilnius et de la société municipale VST (« VST ») en lien avec le contrat de Vilnius.

Dans le cadre de cet arbitrage, la Société et UVE sollicitent une indemnisation d'environ 22 millions d'euros ; de leur côté, Vilnius et VST présentent des demandes reconventionnelles estimées à ce jour à environ 690 millions d'euros. La Société et UVE contestent fermement les demandes reconventionnelles de Vilnius et VST et en demandent le rejet. La procédure est toujours en cours.

Europe du Sud

Veolia Propreté contre la République d'Italie

En octobre 2007, Veolia Propreté a réalisé des investissements très significatifs en Italie par l'intermédiaire de contrats de concessions de longue durée pour la construction et la gestion de centres de valorisation de déchets et de production d'électricité dans les régions de Calabre et de Toscane. En raison de manquements graves des autorités italiennes, les filiales italiennes de Veolia Propreté se sont trouvées dans l'impossibilité d'exécuter les contrats de concession. En 2014, ces agissements ont provoqué la liquidation judiciaire de ces filiales et causé la perte des investissements effectués par Veolia Propreté.

En juin 2018, Veolia Propreté a initié un arbitrage contre la République d'Italie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements en alléguant d'une violation des dispositions du Traité sur la charte de l'énergie. Le tribunal arbitral a été constitué en janvier 2019 ; Veolia Propreté sollicite à ce jour une indemnisation d'environ 300 millions d'euros hors intérêts.

La procédure est toujours en cours.

Veolia Technologies et Contracting

VWT contre K+S Potash

Le 1er décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 millions de dollars américains avec K + S Potash Canada GP (« KSPC »), pour la conception, fourniture et mise en service d'un système d'évaporation et de cristallisation, qui comprend 14 grands évaporateurs et cristalliseurs (les « cuves »), pour une mine de potasse alors en cours de construction par KSPC dans la province de la Saskatchewan, Canada. Dans ce cadre, une lettre de garantie à première demande de 14,6 millions de dollars américains a été octroyée par VWT en faveur de KSPC.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée (l'« Incident »). Une nouvelle cuve de remplacement a dû être fabriquée et installée. L'Incident a endommagé également d'autres cuves et des équipements de l'usine, qui ont dû être retirés et remplacés. VWT a coopéré avec KSPC pour déterminer la cause de l'Incident. Les premières investigations, menées par KSPC, ont identifié un défaut de conception du support métallique des cuves, dont étaient responsables VWT et l'un de ses sous-traitants. Ensuite, des expertises complémentaires conduites par VWT ont en revanche conclu à un défaut dans la réalisation des plots en béton servant d'assises aux supports métalliques ; ces plots en béton étaient construits par un sous-traitant de KSPC. VWT a réparé les cuves endommagées. Ces réparations ont donné lieu à d'importantes modifications contractuelles (*Change Orders*) et des coûts supplémentaires. Mi-juin 2017, une seconde lettre de garantie à première demande de 15 millions de dollars américains a été émise par VWT en faveur de KSPC.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRIC (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi l'ADRIC aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder aux réparations liées à l'Incident, soit 19 millions de dollars américains. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral s'est déclaré compétent pour une partie seulement des demandes (environ 13,6 millions de dollars américains). Cette procédure est actuellement suspendue compte tenu de la procédure au fond engagée par KSPC devant la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan (*cf. infra*).

Procédures judiciaires (Court of Queen's Bench de Saskatchewan)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan pour 180 millions de dollars canadiens (environ 119 millions d'euros) au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation liés à l'Incident. Mi-janvier 2019 VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant la *Court of Queen's Bench* de Saskatchewan pour différentes demandes de dommages et intérêts. Le 28 juin 2018, KSPC a assigné en intervention forcée VWT afin de lui faire supporter à hauteur d'au minimum 466 millions de dollars canadiens (environ 318 millions d'euros) les éventuelles condamnations de KSPC, ainsi que le remboursement de sommes déjà payées à d'autres sous-traitants.

Le 25 mars 2020, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour un montant chiffré à ce stade à 4,6 millions de dollars canadiens (environ 3 millions d'euros) en lien avec un bris d'équipement survenu en novembre 2018 ainsi que de la corrosion alléguée affectant certains autres équipements. En juin 2020, VWT a déposé devant ce tribunal un mémoire en défense et contesté le bien-fondé de ces nouvelles réclamations.

KSPC a mis en œuvre et obtenu le paiement de la première et de la seconde lettre de garantie respectivement en novembre 2020 et 2019.

Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de ces procédures.

Le sinistre a été déclaré aux assureurs, qui ont couvert une partie des dépenses engagées.

VWT contre Antero

En août 2015, Veolia Water Technologies Inc. (« VWT ») a signé un contrat d'un montant révisé de 255,8 millions de dollars américains avec Antero Resources Corporation (« Antero ») pour la conception et la construction (« DBA ») d'une station de traitement d'eaux issues de l'activité de forage, de production et d'exploitation du gaz de schiste de l'usine de Clearwater située à Pennsboro, en Virginie occidentale (« Usine »). L'achèvement substantiel des travaux de l'Usine est intervenu le 15 mars 2018 ; les mois suivants ont servi à la mise au point de l'installation. Les tests finaux de performance de l'Usine devaient commencer le 16 septembre 2019 ; toutefois, par lettre du 12 septembre 2019, Antero a résilié le DBA sans raison valable ni respect du délai contractuel de préavis.

Le 13 mars 2020, VWT a assigné Antero devant le tribunal du district de Denver, Colorado, aux États-Unis pour 120 millions de dollars américains au titre de dommages et intérêts liés à la résiliation du

contrat. Le même jour, Antero a assigné VWT devant le même tribunal, alléguant que VWT aurait manqué à ses obligations contractuelles au titre du DBA. Dans cette procédure, Antero fonde ses demandes alternativement sur la théorie de la fraude et la rupture du contrat. Antero demande 451 millions de dollars américains au titre du dol (fraud) et 371 millions de dollars américains au titre de la rupture du contrat. Antero concède qu'elle ne peut pas se prévaloir des deux théories.

VWT conteste fermement l'ensemble de ces réclamations, qu'elle considère sans fondement.

Les procédures initiées par VWT et Antero ont été jointes. Cette procédure consolidée est toujours en cours.

Ces réclamations ont fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais des procédures, les assureurs ont finalement contesté leur garantie et engagé une procédure d'arbitrage à cet effet. Le Groupe conteste fermement cette position.

NOTE 14 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées ».

Les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants sont détaillés en note 7.4.

Les relations avec les co-entreprises sont détaillées en 6.2.4.1.

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 6,04 % au 31 décembre 2021)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2021, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 624 171 euros.

Au 31 décembre 2021, dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

NOTE 15 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

- Concernant le rapprochement avec Suez, la clôture de l'Offre Publique d'Achat de Suez et la cession du Nouveau Suez au consortium ont eu lieu en janvier 2022 (se référer à la note 3 – Rapprochement avec Suez – pour plus de détails).
- Suite à l'émergence du conflit en Europe de l'Est, le Groupe suit avec la plus grande attention le développement de la situation. Le Groupe assure en Ukraine et en Russie des services essentiels pour les populations locales avec pour priorités la santé et la sécurité de ses employés et la réduction de ses risques. Ces activités représentent, en 2021, 0,3 % du chiffre d'affaires et 0,8 % des capitaux employés du Groupe.

  Veolia reste attentif au jour le jour à l'évolution du conflit en Europe de l'Est ainsi qu'à son impact sur l'environnement économique et sur les approvisionnements en énergie.

NOTE 16 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2021, le Groupe Veolia a consolidé dans ses comptes 1 553 sociétés.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21 rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
FRANCE				
Dont activité Eau				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	100,00	100,00
Veolia Water 21 rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone 21 rue La Boétie 75008 Paris	775 667 363 02470	IG	100,00	100,00
Société Française de Distribution d'Eau 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	542 054 945 00416	IG	99,62	99,62
Compagnie Fermière de Services Publics ZAC de la Pointe 9 rue des Frênes 72190 Sarge-lès-Le Mans	575 750 161 00904	IG	99,87	99,87
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1 rue Albert Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 Marseille	780 153 292 00187	IG	99,72	99,72
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux-Le-Penil	785 751 058 00047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 78 boulevard Lazer 13010 Marseille	057 806 150 00488	IG	98,71	98,71
Dont activité Déchets				
Veolia Propreté 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 221 034 01230	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	612 006 965 00182	IG	100,00	100,00
ONYX Auvergne Rhône-Alpes 2/4 avenue des Canuts 69120 Vaulx-en-Velin	302 590 898 00656	IG	100,00	100,00

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Onyx Est Bâtiment O'Rigin 1 rue Henriette Galle Grimm 54000 Nancy	305 205 411 00070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
OTUS 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	622 057 594 00385	IG	100,00	100,00
AUTRES EUROPE				
Veolia Water UK Plc et ses filiales 210 Pentonville Road London N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London – N19JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Hammerbrookstrasse 69 20097 Hamburg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Deutschland GmbH et ses filiales Lindencorso Unter den linden 21 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs- AG &Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	74,90	50,11
Aquiris SA Avenue de Vilvorde, 450 1130 Bruxelles (Belgique)		IG	99,00	99,00
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Énergie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République tchèque)		IG	100,00	83,05
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague 10 (République tchèque)		IG	51,00	51,00
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1715 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia Energy UK PLC et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,99
Veolia NV-SA et ses filiales 52, quai Fernand-Demets 1070 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Siram SPA et ses filiales Via Anna Maria Mozzoni, 12 20152 Milano (Italie)		IG	100,00	99,99
Veolia Espana S.L.U.et ses filiales Cl Juan Ignacio Luca De tena, 4 28027 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,99
Veolia Energia Polska ul. Puławska 2, Budynek Plac Unii C 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	60,00	60,00
Veolia Term SA et ses filiales ul Pulawska 2, 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	100,00	60,00
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Pulawska 2, 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	97,21	58,32
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,99
Veolia Nederland BV et ses filiales Tupolevlaan 69 1119 PA Schiphol-Rijk (Pays-Bas)		IG	100,00	99,99
Vilnaius Energija Konstitucijos ave. 7 02300 Vilnius (Lituanie)		IG	100,00	99,99
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budaors (Hongrie)		IG	99,98	99,97
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 21 851 01 Bratislava (Slovaquie)		IG	100,00	99,99
LLC Veolia Mag et ses filiales Bat 3 1-3-5 SerpukhovskyPereulok Dom 3 Stroeni 3 115093 Moscou (Russie)		IG	100,00	99,99
Pražská teplárenská – PT et ses filiales Partyzánská 1 170 00 Praha 7-Holešovice (République tchèque)		IG	100,00	100,00
Veolia Énergie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République tchèque)		IG	83,06	83,05
RESTE DU MONDE				
Veolia North America Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Americas, LLC et ses filiales 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
VES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 555 René-Lévesque Boulevard West Suite 1450 H2Z 1B1 H1B 5M9 Montréal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Yanshan Xinghua East Road, 102500 Beijing (Chine)		IG	50,00	50,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New District 200127 Shanghai (Chine)		ME	50,00	50,00
Changzhou CGE Water Co Ltd No.12 Juqian Road, Changzhou Municipality, Jiangsu Province 213000 (Chine)		ME	49,00	24,99
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99
Veolia Korea et ses filiales East 16 F Signature Towers Building Chungyechou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	505 190 801 00041	IG	100,00	100,00
Amendis 20 rue Imam Ghazali 90 000 Tanger (Maroc)		IG	100,00	100,00
REDAL SA 6 Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Lanzhou Municipal Water Supply (Group) Co LTD No. 2 Hua Gong Street, Xigu District, Lanzhou, Gansu Province (Chine)		ME	35,84	18,27
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanat d'Oman)		ME	35,75	35,75
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) – VW- VES (HK) Ltd 40/F, One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center – 65 Pirrama Road NSW 2009 – Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 15 Tuas View Circuit 636968 (Singapour)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services China LTD 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
ACTIVITÉS MONDIALES				
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (CGTH-SADE) et ses filiales ZAC François Ory 23/25 avenue du Docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,47
Veolia Water Technologies et ses filiales L'Aquarène 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV L'Aquarène – 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 000 14	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	100,00	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 22 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	775 734 817 00395	IG	100,00	99,68
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 1 rue Giovanni Batista Pirelli 94410 Saint-Maurice	342 500 956 000 38	IG	100,00	100,00
Veolia Nuclear Solutions, Inc et ses filiales 1150 W. 120th Avenue Suite 400 Vestminster 80234 CO (États-Unis)		IG	100,00	100,00
AUTRES				
Veolia Énergie International 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,99	99,99

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application des paragraphes 264(3), 264-B et 291 du Code du Commerce allemand (HGB), ces entités peuvent bénéficier de l'exemption de publication de rapport annuel et de présentation de comptes consolidés selon le référentiel comptable allemand. Les filiales ayant opté pour l'exemption sont présentées ci-dessous :

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	ALTVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER TERNOPIL	Ukraine	UAH
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-VERWALTUNGS-AG	Allemagne	EUR
	CARE BIOGAS GmbH	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
Oui	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	HVT Handel Vertrieb Transport GmbH	Allemagne	EUR
	INTROTEC SCHWARZA GmbH	Allemagne	EUR
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
	KANALBETRIEBE FRITZ WITHOFS GmbH	Allemagne	EUR
	KOM-DIA GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPORT GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR- UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Ostthüringer Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	RECYCLING & ROHSTOFFVERWERTUNG KIEL GmbH	Allemagne	EUR
	RECYPET AG	Suisse	CHF
Oui	ROHSTOFFHANDEL KIEL GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	STADTENTWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	SWG Services GmbH	Allemagne	EUR
	URR GmbH Germany EUR	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia BS ENERGY BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Environnement LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia GEBÄUDESERVICE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia INDUSTRIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia INDUSTRIEPARK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Infra Klärschlamm Deutschland GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	Veolia Klärschlamm und Biogas Schönebeck GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Klärschlammverwertung Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia PET GERMANY GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Pet Norge AS	Norvège	NOK
	Veolia PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	Veolia STADTWERKE BRAUNSCHWEIG BETEILIGUNGS- GmbH & Co.KG	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE DUAL GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE GmbH DEUTSCHLAND	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE NORD GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Veolia UMWELTSERVICE OST GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE OST VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Veolia UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE WERTSTOFFMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia VERWALTUNGSGESELLSCHAFT GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia WASSER DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia WASSER STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia WASSER WAGENFELD GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia WASSER WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	VKD Holding GmbH	Allemagne	EUR

NOTE 17 HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus par le Groupe au cours des exercices 2021 et 2020 s'élèvent respectivement à 28,1 et 28,2 millions d'euros dont :

- 24,0 millions d'euros en 2021 et 23,3 millions d'euros en 2020, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 4,1 millions d'euros en 2021 et 4,8 millions d'euros pour 2020, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

6.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée cidessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée cidessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Référentiel » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les modalités et les conséquences de l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC relative à l'attribution des avantages au personnel aux périodes de services dans le cadre de certains régimes à prestations définies (IAS 19, Avantages du personnel).

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 8239 et R. 8237 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des *goodwills* des unités génératrices de trésorerie Allemagne, Pologne, République tchèque et Slovaquie

Notes 8.1.1 et 8.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les goodwill présentent des valeurs nettes comptables de 6 201,2 millions d'euros, dont respectivement sur les unités génératrices de trésorerie (UGT) « Allemagne » 386,6 millions d'euros, « Pologne » 234,7 millions d'euros et « République tchèque et Slovaquie » 1 050,7 millions d'euros.
Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les *goodwill* sont affectés à chacune des UGT ou à chacun des groupes d'UGT qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises.
Votre groupe procède à des tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'UGT ou le regroupement d'UGT a pu se déprécier. La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et des passifs de l'UGT ou du regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité. Pour les UGT qui ne sont pas classées comme détenues en vue de la vente (IFRS 5), la valeur d'utilité est généralement déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs de l'UGT. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre, ainsi que le détail des hypothèses retenues, sont présentés dans la note 8.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés.
La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part de votre groupe notamment sur des éléments tels que l'évolution des données conjoncturelles et des prix de marché, les hypothèses de gains d'efficacité et de performance ainsi que les taux d'actualisation et de croissance sur le long terme.
Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité, à une majoration des taux d'actualisation de 1 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 1 %, et à une dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels. Pour l'Allemagne, les tests de sensibilité réalisés par votre groupe indiquent qu'une variation des hypothèses conduirait à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable comme cela est indiqué dans la note 8.1.2.2.

Concernant les UGT Pologne, République tchèque et Slovaquie, les tests de sensibilité réalisés conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur nette comptable. Toutefois, la valorisation de ces UGT reste dépendante des hypothèses du management comme indiqué dans la note 8.1.2.2.
Nous avons donc considéré les tests de dépréciation des goodwill de ces UGT comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur.
Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie pour ces UGT et apprécié notamment :
- le montant des éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour la valeur d'utilité ;
- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent ces UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant, pour les prévisions des années précédentes, les causes des éventuelles différences avec les réalisations ;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de votre groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- la cohérence des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme retenus avec la typologie des actifs sous-jacents ;
- l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par votre groupe à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 8.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats

Notes 6.2.1, 6.4, 8.2 et 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels de votre groupe s'élève respectivement à 5 035 millions d'euros, 8 702 millions d'euros et 1 320 millions d'euros. Ces actifs sont essentiellement composés des actifs incorporels et financiers opérationnels constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12) et des actifs de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers de votre groupe. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par votre groupe chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels, etc.) tel que mentionné dans les notes 8.2, 8.3 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué dans les notes 6.2.1 et 6.4 de l'annexe.
La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part de votre groupe ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur.
Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et apprécié notamment, pour les contrats identifiés :
- l'évolution des performances économiques ;
- le rationnel des variations entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ;
- le cas échéant, la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats nt exécutés, en particulier en analysant les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (hypothèses d'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs et des investissements) et la pertinence des taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

Passifs éventuels en lien avec des litiges aux États-Unis (Flint), K+S Potash et Antero, en Lituanie

Notes 11 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Votre groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages décrits dans la note 13, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition plus importante pour votre groupe.
Comme indiqué dans la note 11, une provision est comptabilisée à la clôture de l'exercice s'il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'extinction se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et si le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations de votre groupe pour la détermination d'éventuelles provisions ont été réalisées dans le contexte du caractère incertain de leurs issues.
Dans le cas où l'issue des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage présente un caractère incertain, votre groupe considère qu'en application des critères d'IAS 37, ces litiges ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire mais donnent lieu à une description dans l'annexe aux comptes consolidés, comme cela est indiqué dans la note 13.
Nous avons considéré les passifs éventuels en lien avec ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du jugement de la direction dans l'appréciation du caractère incertain du dénouement de ces litiges.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :
- apprécier les procédures mises en œuvre par votre groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques liés à ces litiges effectuée par votre groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- analyser les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par les conseils externes de votre groupe en réponse à nos demandes de confirmations écrites ;
- apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par votre groupe et leur traitement comptable ;
- apprécier les informations relatives à ces risques présentées dans la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extrafinancière prévue par l'article L. 2251021 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 82310 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par votre assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG Audit et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet KPMG Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-troisième année, dont vingt-deux années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que cellesci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823101 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que cellesci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de nondétection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sousjacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 82210 à L. 82214 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 13 avril 2022
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Département de KPMG S.A.			
Eric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné

6.2 Comptes sociaux RFA

6.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2021

Actif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021 Brut	Amort. & dépré.	Net	Au 31 décembre 2020 Net
Capital souscrit non appelé				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	213 656	196 408	17 248	21 310
Fonds commercial [1]	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	12 447	-	12 447	16 223
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	39 528	30 890	8 638	11 549
Immobilisations corporelles en cours	697	-	697	235
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières [2]				
Participations	16 704 877	1 166 188	15 538 689	15 476 691
Créances rattachées à des participations	13 288 184	-	13 288 184	12 236 979
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	7 149	1 152	5 997	5 712
Autres titres immobilisés	9 280	-	9 280	8 777
Prêts	1 091 872	-	1 091 872	1 256 429
Autres immobilisations financières	741 363	33 717	707 646	616 461
TOTAL (I)	32 109 053	1 428 355	30 680 698	29 650 366

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021 Brut	Amort. & dépré.	Net	Au 31 décembre 2020 Net
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	**2 259**	**-**	**2 259**	**2 302**
Créances [3]				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	112 265	15 304	96 961	99 708
Autres créances	4 010 021	22 001	3 988 020	1 864 526
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions autodétenues	86 193	-	86 193	88 347
Autres titres	7 485 562	-	7 485 562	2 772 762
Instruments de trésorerie	223 500	-	223 500	234 785
Disponibilités	**608 359**	**-**	**608 359**	**494 387**
Charges constatées d'avance [4]	**252 945**	**-**	**252 945**	**122 521**
TOTAL (II)	12 781 104	37 305	12 743 799	5 679 338
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	61 586	-	61 586	68 258
Primes de remboursement des obligations (IV)	80 284	-	80 284	93 297
Écarts de conversion actif (V)	2 473 422	-	2 473 422	2 097 442
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	47 505 449	1 465 660	46 039 789	37 588 701
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			*318 235*	*157 464*
(3) Dont à plus d'un an			*19 592*	*19 800*
(4) Dont à plus d'un an			*56 318*	*45 445*

Passif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Capitaux propres		
Capital (dont versé 3 498 626)	3 498 626	2 893 057
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 122 145	7 104 502
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	349 863	289 306
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	1 531 709	1 307 827
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 248 830	620 913
Sous-total : Situation nette	**15 751 173**	**12 215 605**
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	17 983	9 095
TOTAL (I)	**15 769 156**	**12 224 700**
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	2 500 000	2 000 000
TOTAL (I *BIS*)	**2 500 000**	**2 000 000**
Provisions		
Provisions pour risques	26 246	36 499
Provisions pour charges	9 138	7 029
TOTAL (II)	**35 384**	**43 528**

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Dettes [1]		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	11 200 222	11 027 063
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit [2]	715 023	10 010
Emprunts et dettes financières diverses [3]	12 468 128	9 904 904
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	239 509	140 419
Dettes fiscales et sociales	88 965	76 804
Autres dettes d'exploitation	-	-
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	351 002	6 633
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	104 611	67 196
Instruments de trésorerie	312 347	192 654
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance [1]	**59 938**	**75 075**
TOTAL (III)	25 539 745	21 500 758
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)	2 195 504	1 819 715
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	46 039 789	37 588 701
(1) Dont à plus d'un an	*9 896 874*	*10 338 495*
Dont à moins d'un an	*15 642 871*	*11 162 263*
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	*15 692*	*10 010*
(3) Dont emprunts participatifs	-	-

6.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2021

(en milliers d'euros)	2021	2020
Produits d'exploitation [1]		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	512 206	526 656
Montant net du chiffre d'affaires	512 206	526 656
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	7 795	9 606
Subventions d'exploitation	74	174
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	17 994	75 525
Autres produits	80 195	74 331
TOTAL (I)	618 264	686 292
Charges d'exploitation [2]		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes*	401 495	366 401
Impôts, taxes et versements assimilés	17 113	31 581
Salaires et traitements	143 757	133 442
Charges sociales	82 400	73 120
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	32 174	32 892
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	139	211
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	2 492	2 444
Pour risques et charges : dotations aux provisions	7 727	6 347
Autres charges	102 065	96 559
TOTAL (II)	789 362	742 997
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	-171 098	-56 705
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	**1 784**	**1 499**
Bénéfice ou perte transférée (III)	1 784	1 499
Perte ou bénéfice transféré (IV)	-	-
* *Y compris :*		
Redevances de crédit-bail mobilier	-	-
Redevances de crédit-bail immobilier	-	-
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs	-	-
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs	-	-

(en milliers d'euros)	2021	2020
Produits financiers		
De participations [3]	886 059	498 175
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [3]	3 456	5 754
Autres intérêts et produits assimilés [3]	186 714	162 916
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	819 681	650 093
Différences positives de change	784 888	1 042 163
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	59	666
TOTAL (V)	2 680 857	2 359 767
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	26 932	220 720
Intérêts et charges assimilées [4]	497 389	504 037
Différences négatives de change	785 626	1 041 032
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	5 915	6 167
TOTAL (VI)	1 315 862	1 771 956
2. RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)	1 364 995	587 811
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I – II + III – IV + V – VI)	1 195 680	532 605
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	3	6
Produits exceptionnels sur opérations en capital	2 877	1 665
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	11 761	4 045
TOTAL (VII)	14 641	5 716
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	52	15
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	10 031	3 136
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	11 549	4 560
TOTAL (VIII)	21 632	7 711
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	-6 991	-1 995
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	-	-
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	60 140	90 303
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	3 315 546	3 053 274
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX – X)	2 066 716	2 432 361
BÉNÉFICE OU PERTE	1 248 830	620 913
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	*927 580*	*536 346*
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	*19 829*	*16 704*

6.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2021

(en euros)	2021
Résultat net comptable 2021	**1 248 829 856**
Réserves distribuables	9 122 144 895
Report à nouveau antérieur	1 531 708 868
Soit un montant total de	**11 902 683 619**
À affecter comme suit [1] :	
• à la réserve légale	0
• aux dividendes (1,00 € x 687 328 394) [2]	687 328 394
• au report à nouveau	2 093 210 330
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	3 498 626 330
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 122 144 895
Réserve légale	349 862 633
Report à nouveau 2021	**2 093 210 330**
TOTAL [3]	15 063 844 188

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.
(2) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 699 725 266 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, diminué des 12 396 872 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2021 » et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.
(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2021, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 15 063 844 188 euros.

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2021	2020
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) [1]	485 025	228 440
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
• Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
• Cessions de titres de participation	21	100
• Cessions de titres immobilisés	-	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme)	861 558	2 189 754
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	173 312	13
Augmentation des capitaux propres [2]	2 683 770	156 322
Augmentation des autres fonds propres	500 000	2 000 000
Augmentation des dettes financières	700 000	2 077 400
TOTAL DES RESSOURCES	5 403 686	6 652 029
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	397 031	277 125
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
• Immobilisations incorporelles et corporelles	9 742	14 983
Immobilisations financières :		
• Titres de participation [3]	361 181	3 593 971
• Créances financières long terme	1 072 955	3 261 981
• Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	186	231
Prêts et autres immobilisations financières	-	81 102
Réduction des capitaux propres	-	-
Remboursement de dettes financières	638 400	1 386 175
TOTAL DES EMPLOIS	2 479 495	8 615 568
Variation du fonds de roulement	2 924 191	-1 963 539
TOTAL	5 403 686	6 652 029

(1) Les éléments d'exploitation diminuent de 115,7 millions d'euros ; les éléments financiers augmentent de 400,8 millions d'euros ; les éléments exceptionnels augmentent de 1,6 million d'euros.
(2) Ce poste correspond principalement à l'augmentation de capital en numéraire nette de frais d'émission pour 2,5 milliards d'euros.
(3) Ce poste correspond principalement au complément de prix à verser à Engie pour 347,4 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition des 29,9 % des actions de Suez par Veolia Environnement en 2020.

6.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

NOTE 1 Faits marquants de l'exercice 477
NOTE 2 Règles et méthodes comptables 480
NOTE 3 Bilan actif 483
NOTE 4 Bilan passif 490
NOTE 5 État des échéances des créances et des dettes 493
NOTE 6 Compte de résultat 494
NOTE 7 Autres informations 496

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Rapprochement avec Suez

1.1.1 Résumé des principales étapes du rapprochement

Dates clefs de l'année 2021

8 février 2021 : publication par l'AMF de l'avis de dépôt de l'Offre Publique d'Achat de Veolia sur le capital de Suez.

12 avril 2021 : accord de principe entre Suez et Veolia fixant notamment le prix de l'Offre Publique d'Achat à 20,50 euros par action Suez (coupon attaché) et la création d'un Nouveau Suez cédé au « Consortium » (Meridiam, la Caisse des dépôts et consignations, CNP Assurances et Global Infrastructure Partners).

14 mai 2021 :

- accord de rapprochement entre Suez et Veolia fixant les termes et conditions de l'Offre Publique d'Achat (« l'Offre ») ainsi que les principes généraux de la création du Nouveau Suez ;
- *memorandum of Understanding* entre Veolia, Suez et le Consortium pour la reprise du Nouveau Suez : activités Eau et Déchets (hors déchets dangereux) en France et certaines activités à l'international.

27 juin 2021 : remise par le Consortium d'une offre ferme définissant le périmètre Nouveau Suez et conditionnée à certaines réorganisations du périmètre cédé, au transfert au Consortium d'au moins 90 % des revenus du périmètre cédé et le règlement de la livraison de l'OPA.

20 juillet 2021 : avis de conformité de l'AMF sur le projet de l'Offre.

29 juillet 2021 : ouverture de l'Offre avec un prix de 19,85 euros par action suite au détachement du dividende de 0,65 euro par action approuvé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires de Suez en date du 30 juin 2021.

14 décembre 2021 : approbation par la Commission européenne du projet d'acquisition de Suez par Veolia.

Janvier – février 2022 : clôture de l'OPA, cession au Consortium

10 janvier 2022 : clôture de l'OPA au prix de 19,85 euros (droits à distribution attachés) par action :

- détention de 551 451 261 actions Suez par Veolia, représentant 86,22 % du capital et des droits de vote de Suez.

12-27 janvier 2022 : réouverture de l'Offre permettant aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions de le faire dans des conditions inchangées :

- détention par Veolia de 613 682 445 actions, soit 95,95 % du capital et des droits de vote de Suez ;
- le retrait obligatoire des 26 020 336 actions restantes de Suez est intervenu le 18 février 2022.

31 janvier 2022 : réalisation par Veolia de la cession au Consortium du Nouveau Suez conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, et pour une valeur d'entreprise inchangée.

18 février 2022 : radiation des actions Suez de la cote sur Euronext après la clôture du marché.

1.1.2 Autorisations relatives au contrôle des concentrations

En date du 31 décembre 2021, le projet de rapprochement avait obtenu 17 autorisations de la part des principales autorités de la concurrence nationales, en plus de l'autorisation de la Commission européenne.

L'opération fait l'objet d'une enquête par l'Autorité britannique de la concurrence (la « CMA »), qui a décidé le 21 décembre 2021 d'ouvrir une enquête approfondie afin d'examiner plus en détail les effets de l'opération au Royaume-Uni, mais a toutefois autorisé préalablement la clôture de l'OPA qui est intervenue le 18 janvier 2022.

1.2 Financement des opérations

Acquisition du Bloc (29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie)

L'acquisition des 29,9 % du capital de Suez a été financée sur les ressources propres du Groupe puis refinancée le 14 octobre 2020, par l'émission de titres super-subordonnés de dernier rang à durée indéterminée en euros (850 millions d'euros à 2,25 % de rendement avec une première date de révision en avril 2026, et 1 150 millions d'euros à 2,50 % de rendement avec une première date de révision en avril 2029).

Offre Publique d'Achat

L'Offre Publique d'Achat déposée par Veolia portait sur 451 892 781 actions non encore détenues par Veolia, au prix de 19,85 euros, soit un montant maximum de 8,97 milliards d'euros. Le financement de l'Offre a été assuré par un crédit relais conclu avec un syndicat bancaire tel que précisé dans les Engagements reçus de financement de 9 milliards d'euros (voir note 7.1 *infra*). Ce crédit a été refinancé d'une part par le produit de la cession du « Nouveau Suez » reçu le 31 janvier 2022, et d'autre part par l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, finalisée en octobre 2021, pour 2,5 milliards d'euros.

1.3 Impact dans les comptes sociaux du 31 décembre 2021 de la participation dans Suez

Comptabilisation du bloc (acquisition des 29,9 % des titres Suez auprès d'Engie)

Pour rappel, Veolia Environnement a comptabilisé l'acquisition des 29,9 % en titres de participation dans ses comptes sociaux en 2020.

Droit à complément de prix au bénéfice d'Engie

Aux termes du contrat d'achat d'actions signé en octobre 2020, Engie bénéficiait d'un droit à complément de prix dans l'hypothèse où le marché bénéficierait d'une surenchère de la part de Veolia, permettant ainsi à Engie de bénéficier du relèvement du prix de l'Offre à 20,50 euros (dividende attaché). Ce complément de prix était égal – compte tenu du calendrier de dénouement projeté de l'opération – pour chaque action cédée dans le cadre de l'Acquisition du Bloc, à la différence entre le prix par action versé dans le cadre de l'Offre et le prix par action versé dans le cadre de l'Acquisition du Bloc.

Veolia Environnement a comptabilisé ce complément de prix en titres de participation en contrepartie d'une dette de même montant au profit d'Engie. La valeur brute unitaire du titre est ainsi portée à 19,85 euros.

1.4 Fusion absorption de Veolia Environnement Finance

Un projet de traité de fusion absorption de Veolia Environnement Finance, ci-après VEF, a été signé le 26 mars 2021 et publié au BODACC le 31 mars 2021.

La société VEF est une SAS ayant pour objet, d'une part, toutes activités de services se rapportant au financement à court terme, moyen terme et long terme ainsi qu'à la centralisation des opérations de trésorerie des filiales du Groupe.

Cette restructuration a eu pour objectif de :

- rationaliser l'organigramme juridique du Groupe en regroupant la filiale de Veolia Environnement, VEF, dans une structure juridique unique afin de favoriser une meilleure communication tant avec les partenaires extérieurs qu'à l'intérieur du Groupe ;
- de réduire les charges du Groupe.

La fusion prend effet rétroactivement au 1er janvier 2021 d'un point de vue comptable et fiscal.

VEF a fait apport à Veolia Environnement par voie de fusion, sous les garanties ordinaires et de droit, de l'intégralité des éléments d'actif et de passif, de ses droits, valeurs et obligations, sans exception ni réserve y compris les éléments d'actif et de passif résultant des opérations faites depuis le 1er janvier 2021, date d'effet choisie pour établir les conditions de l'opération jusqu'à la date de réalisation définitive de la fusion.

L'opération de fusion constitue une transmission universelle des éléments actifs et passifs ainsi que des engagements hors bilan et sûretés qui y sont attachés et composant le patrimoine de VEF.

L'actif net social apporté s'élève à 1 021 326 851 euros. Après l'élimination de la valeur nette des titres VEF pour 1 000 037 000 euros, le boni de fusion ressort à 21 289 851 euros. Ce dernier est inscrit en produit financier.

Le tableau suivant présente l'impact de la fusion de VEF dans les comptes sociaux de Veolia Environnement :

Actif

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2020 montant net	Impacts fusion montant net	Éliminations fusion montant net	Solde au 01/01/2021 montant net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	37 533	-	-	37 533
Immobilisations corporelles	11 784	-	-	11 784
Immobilisations financières	29 601 049	8 146 685	-8 647 649	29 100 085
dont participations	*15 476 691*	-	*-1 000 037*	*14 476 654*
dont créances financières rattachées à des participations	*12 236 979*	*8 146 685*	*-7 647 612*	*12 736 052*
Actif circulant				
Avances et acomptes versés sur commandes	2 302	-	-	2 302
Créances d'exploitation	1 964 234	4 092 629	-1 681 579	4 375 284
Valeurs mobilières de placement	3 095 894	119	-150	3 095 863
Disponibilités	494 387	74 268	-	568 655
Charges constatées d'avance	122 521	-	-	122 521
Comptes de régularisation	2 258 997	618 231	-672 696	2 204 532
TOTAL ACTIF	37 588 701	12 931 932	-11 002 074	39 518 559

Passif

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2020 montant net	Impacts fusion montant net	Éliminations fusion montant net	Solde au 01/01/2021 montant net
Capitaux propres	12 215 605	1 021 327	-1 000 037	12 236 895
Provisions réglementées	9 095	-	-	9 095
Autres fonds propres	2 000 000	-	-	2 000 000
Provisions pour risques et charges	43 528	138	-	43 666
Dettes financières	20 941 977	11 293 964	-9 322 280	22 913 661
dont emprunts et dettes financières diverses	*9 904 904*	*11 283 587*	*-9 322 280*	*11 866 211*
Dettes d'exploitation	217 223	3 272	-2 216	218 279
Dettes diverses	266 483	150	-4 845	261 788
Produits constatés d'avance	75 075	-	-	75 075
Écarts de conversion passif	1 819 715	613 081	-672 696	1 760 100
TOTAL PASSIF	37 588 701	12 931 932	-11 002 074	39 518 559

VEF a fait apport à Veolia Environnement par voie de fusion des engagements hors bilan suivants :

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2020	Impacts fusion	Éliminations fusion	Solde au 01/01/2021
Avals, cautions et garanties (engagements donnés)	1 782 904	517 834	-	2 300 737

1.5 Actions autodétenues

Le 20 septembre 2021, dans le cadre de l'augmentation du capital en numéraire de 2,5 milliards d'euros, Veolia Environnement a procédé à la cession des droits préférentiels de souscription (DPS) attachés à ses actions autodétenues pour un montant de 10,2 millions d'euros.

Du fait de la hausse de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2021 une reprise sur dépréciations financières de 109,2 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2021 de 30,71 euros, contre 19,85 euros en décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, la valeur brute des 12 396 872 titres s'élève à 377,4 millions d'euros ; cette dernière est dépréciée à hauteur de 33,6 millions d'euros ; la valeur nette comptable des actions autodétenues est de 343,8 millions d'euros.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2021 sont élaborés et présentés conformément aux principes comptables généraux applicables en France tel que figurant dans le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode des coûts historiques dans le respect du principe d'image fidèle.

L'exercice arrêté le 31 décembre 2021 a une durée de 12 mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie – 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe sous le numéro d'identification : 403 210 032 RCS Paris.

La copie des états financiers peut être obtenue au siège administratif situé 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers.

2.2 Principales règles comptables

2.2.1 Actif immobilisé

Immobilisations : lors de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition pour celles acquises à titre onéreux, à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit et à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Immobilisations incorporelles : la Société, dans le cadre de projets informatiques de taille significative, supporte des coûts de projet et les immobilise dès lors que certains critères sont satisfaits. Ces coûts ne sont pas amortis avant la mise en production.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés en fonction des différentes natures d'actifs sous-jacents afin de faciliter leur suivi dans le temps compte tenu des nouvelles règles définies par le règlement n° 2015-06 de l'ANC. Le mali technique suit les règles d'amortissement de l'actif sous-jacent sur lequel porte la plus-value latente. La quote-part de mali affectée à des sous-jacents non amortissables n'est pas amortie mais fait l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation conformément à l'article 745-8 du Plan Comptable Général.

Immobilisations corporelles : l'amortissement des actifs est effectué conformément à leur durée probable d'utilisation. Plus spécifiquement pour les agencements et installations, c'est la méthode linéaire sur une durée de 6 à 10 ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre 5 et 10 ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

Titres de participation : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à la date d'entrée dans le patrimoine de la Société. La Société a pris l'option d'activer les frais inhérents à l'acquisition de titres de participation. À la date de clôture, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007, complétant l'article 209 du Code général des impôts, et sur la base de l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité, Veolia Environnement comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition de titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires depuis le 1er janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions autodétenues sont classées en titres immobilisés lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe. Dans ce cas, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec une dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Les comptes à terme non assimilables à des liquidités sont enregistrés en « Autres immobilisations financières ».

Les malis de fusion liés à des actifs financiers sont comptabilisés en autres immobilisations financières et sont réputés sans durée limitée dans le temps.

Conformément aux articles 214-15, 214-17 et 745-8 du règlement de l'ANC 2015-06, Veolia Environnement appréciera à chaque clôture des comptes la valeur nette comptable de l'actif en comparaison avec sa valeur actuelle en effectuant un test de dépréciation. Si la valeur actuelle de l'actif immobilisé devient inférieure à sa valeur

nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Dans le cas où il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle de l'actif pris isolément, il convient de déterminer la valeur actuelle du groupe d'actifs auquel il appartient.

2.2.2 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Valeurs mobilières de placement : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions autodétenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions autodétenues sont classées comme valeurs mobilières de placement lorsqu'elles sont acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans de stock-options et d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés. Les actions acquises et cédées dans le cadre du contrat de liquidité mouvementent le compte « valeurs mobilières de placement ». Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec constitution d'une provision pour dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Disponibilités : les comptes à terme assimilables à des liquidités sont enregistrés en disponibilités.

2.2.3 Transactions en devises étrangères

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros au cours du jour.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et des créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écarts de conversion ». Conformément à l'article 420-7 du Plan Comptable Général, les écarts de réévaluation de change des comptes de disponibilités en devises sont comptabilisés directement en résultat de change. De la même façon, les écarts de change sur comptes courants avec des filiales qui sont assimilables par nature à des comptes de disponibilités sont comptabilisés directement en résultat de change sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture.

En vertu du règlement ANC 2015-05, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans des comptes dédiés d'écarts de conversion – positions symétriques.

La contrepartie des variations de change des instruments de trésorerie est constatée dans les comptes – Instruments de trésorerie – actif ou passif.

En outre, afin de respecter le principe de symétrie du règlement, les pertes et gains de change réalisés sur des instruments de couverture de sous-jacents non encore arrivés à maturité sont comptabilisés dans les nouveaux comptes de bilan créés dans le Plan Comptable Général à savoir les comptes – Variation de valeur des instruments de trésorerie Actif ou Passif. À la maturité des sous-jacents, les pertes ou gains de change réalisés sur les instruments de couverture correspondants sont comptabilisés au compte de résultat.

En vertu de l'article 628-11 du règlement ANC 2014-03, lors du dénouement du sous-jacent, le résultat de la couverture est présenté dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) que celle de l'élément couvert.

La comptabilité de couverture est également appliquée sur les titres de participation acquis en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change en accord avec l'article 628-8 du règlement ANC 2014-03.

Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise sur des éléments réalisables dont les échéances sont comprises dans le même exercice comptable.

En cas d'existence de positions ouvertes isolées, seules les pertes latentes font l'objet d'une provision pour pertes de change lors de la clôture des comptes.

Enfin, en vertu des articles 946-65 et 947-75 du règlement ANC 2015-05, le résultat de change sur créances et dettes commerciales ainsi que le résultat de leur couverture sont dorénavant enregistrés dans les comptes – Pertes ou gains de change sur créances et dettes commerciales.

Le résultat de change sur opérations financières ainsi que le résultat de leur couverture restent comptabilisés dans les comptes – Pertes ou gains de change financiers.

2.2.4 Méthode de comptabilisation des opérations financières

Les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés…) sont comptabilisées en date de valeur à l'exception des opérations de *cash pooling* réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) : ces titres représentant des obligations à caractère perpétuel, sont classés en autres fonds propres. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan. Les intérêts courus sont constatés en charge de la période comptable au cours de laquelle ils sont courus en contrepartie d'un compte d'intérêts courus sur emprunts obligataires. Les intérêts provisionnés sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I sont étalés linéairement sur la durée estimée de capacité pour Veolia Environnement de rembourser la dette, à savoir, la durée allant de l'émission de la dette à la date de première revalorisation de la dette.

Instruments financiers dérivés : Veolia Environnement applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux pour son compte et pour toutes ses filiales opérationnelles). Dans ce cadre, la Société a adopté une stratégie qui consiste à adosser les emprunts en devises soit à des actifs dans la même devise soit en utilisant des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, couvertures optionnelles, cross currency swaps).

Tous les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change. Enfin, les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt sont couverts par des swaps de taux d'intérêt ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Les montants notionnels des instruments sont comptabilisés dans des comptes spécifiques relatifs aux engagements hors bilan.

Opérations dérivés de taux : en application du règlement ANC 2015-05, les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et des produits des opérations couvertes.

Ces opérations sont évaluées de la manière suivante :

- pour les opérations qualifiées de couverture :
  - aucune provision pour pertes latentes n'est provisionnée dans la mesure où les variations de valeur du sous-jacent couvert réduisent le risque encouru,
- pour les opérations en position ouverte isolée (POI) :
  - les pertes latentes, calculées par instruments sont intégralement provisionnées,
  - les gains latents sur les instruments sont enregistrés en résultat uniquement au dénouement de l'opération.

Opérations sur dérivés de change : pour les opérations de couverture, les instruments financiers portant sur le change ferme font l'objet d'une évaluation par rapport au cours de clôture défini par la Banque Centrale Européenne. L'écart entre le cours spot de l'instrument et le cours de clôture est inscrit dans des comptes dédiés relatifs aux écarts de conversion – positions symétriques. La différence entre le cours à terme et le cours spot de l'instrument est isolée dans un compte d'instruments financiers spécifique appelé « report/déport ». Ceci permet de distinguer l'effet taux de l'effet change de l'instrument. Ce report/déport est étalé de façon linéaire sur la durée de la couverture et est classé dans le résultat financier.

Les résultats dénoués sur les opérations de change sont comptabilisés de façon symétrique au résultat de l'opération couverte. Si le sous-jacent n'est pas arrivé à maturité, les résultats dénoués des instruments de couverture sont comptabilisés dans les comptes créés dans le PCG – Variations de valeur des instruments de trésorerie actif ou passif.

Pour les opérations autres que celles qualifiées de couverture, les instruments dérivés de change sont pris en compte dans la position globale de change.

2.2.5 Méthode d'évaluation des provisions

Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation. S'agissant de l'évaluation d'une obligation unique et en présence de plusieurs hypothèses d'évaluation de la sortie de ressource, la meilleure estimation du passif correspond à l'hypothèse la plus probable.

Provision pour intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est défini :

- en fonction des résultats des filiales du Groupe Veolia pour les critères suivants :
  - résultat net courant (part du Groupe) comparé au budget de l'année 2021,
  - dépenses achats hors taxes de l'année 2021, enregistrées auprès du secteur du travail protégé et adapté (périmètre France) ;
- en fonction des résultats et performances de la société Veolia Environnement pour les critères suivants :
  - nombre moyen d'heures de formation par salarié au sein de Veolia Environnement de l'année 2021,
  - taux de participation à l'enquête d'engagement des salariés de Veolia Environnement de l'année 2021,
  - taux d'engagement des salariés dans le cadre de l'enquête d'engagement de Veolia Environnement,
  - taux de souscription des salariés de Veolia Environnement à l'opération d'actionnariat salarié de l'année 2021.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

Le montant maximum de la provision pour intéressement ne peut pas dépasser 5 000 euros bruts par bénéficiaire et par exercice social.

Provision pour primes

La provision est déterminée sur la base du montant des primes accordées au cours de l'exercice précédent multiplié par un pourcentage estimatif d'évolution et des mouvements intervenus dans les effectifs.

2.2.6 Notion de résultat courant et exceptionnel

Les éléments des activités ordinaires même exceptionnels par leur fréquence ou leur montant sont compris dans le résultat courant. Seuls les éléments ne se rapportant pas aux activités ordinaires de l'entreprise sont constatés en résultat exceptionnel.

2.2.7 Méthode d'évaluation des engagements sociaux

En vertu de l'article L. 123-13 du Code de commerce, Veolia Environnement a pris l'option de ne pas comptabiliser la provision liée aux retraites et avantages similaires pris en faveur des salariés. Les informations y afférentes figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe.

NOTE 3 BILAN ACTIF

3.1 Immobilisations

Mouvements des valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	**237 546**		**8 783**	**20 226**	**226 103**	**3.1.1**
Corporelles	**39 812**		**959**	**546**	**40 225**	**3.1.1**
Financières						
Titres de participation	17 351 251		361 181	1 007 555	16 704 877	3.1.2
Créances rattachées à des participations	12 236 979	8 154 855	1 441 416	8 545 066	13 288 184	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	6 864		285	-	7 149	
Autres titres immobilisés	8 777		663	160	9 280	
Prêts	1 256 429		1 843	166 400	1 091 872	3.1.4
Autres immobilisations financières	749 801		510	8 948	741 363	3.1.5
TOTAL	31 887 459	8 154 855	1 815 640	9 748 902	32 109 053	

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	198 261		17 562	20 227	195 596	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	27 311		3 338	546	30 103	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	1 752		-	940	812	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	717		139	69	787	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	1 874 560		1 803	710 175	1 166 188	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	0	8 170	-	8 170	0	
Dépréciations des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1 152		-	-	1 152	
Dépréciations des autres immobilisations financières	133 340		-	99 623	33 717	3.1.5
TOTAL	2 237 093	8 170	22 842	839 750	1 428 355	
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			20 676	21 782		
Financière			1 803	809 798		
Exceptionnelle			363	-		
TOTAL			22 842	831 580		

3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 226,1 millions d'euros en valeurs brutes et 29,7 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 40,2 millions d'euros en valeurs brutes et 9,3 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élèvent à 16,7 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2021 et sont dépréciés de 1,2 milliard d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 15,5 milliards d'euros.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 13,3 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2021. Les prêts comprennent les mouvements liés à la fusion Veolia Environnement Finance pour 8,2 milliards d'euros.

Les mouvements enregistrés en 2021 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VE Finance	7 647 682	-	19 017	7 720 203	53 504	0
Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux	503 209	1 669 278	30 691	115 874	30 918	2 118 222
Veolia UK	712 212	1 161 626	1 428	5 734	124 482	1 994 024
Veolia Propreté	0	732 660	-	16	-	732 644
Veolia Česká Republika AS	746 687	-	-	19 534	-6 594	720 559
Veolia Énergie International	427 741	299 410	1 317	40 586	16 266	704 148
Veolia Energia Polska SA	519 548	-	5 334	17 216	-3 736	503 930
Veolia China Holding Limited	14 651	375 754	38 971	40	35 868	465 204
Veolia Propreté Siège France	0	424 306	-	9	-	424 297
CHP Energia ZRT	323 595	-	11 013	894	-13 702	320 012
Veolia Deutsland GmbH	0	300 522	-	7	-	300 515
SARP SA	10 011	38 046	180 370	11	-	228 416
Veolia (HARBIN) Heat Power Co Ltd	44 205	133 896	26 437	145	20 153	224 546
Veolia Environmental Services (Australia) Pty Ltd	0	211 713	-	8 460	7 135	210 388
Veolia Water Technologies	83 704	116 262	9	5 751	1 155	195 379
VUS Beteiligungsverwaltungs GmbH	17 034	165 260	30	34	-	182 290
Veolia Énergie CR AS	0	171 766	319	-	9 547	181 632
Veolia Umweltservice GmbH	21 018	158 293	14	18	-	179 307
Veolia Energia Lodz SA	163 049	-	510	319	-1 317	161 923
Veolia Holding America Latina SA	0	78 273	74 349	-	-4 188	148 434
Vigie 43 AS	97 129	11 239	7 114	431	7 143	122 194
Veolia Nordic AB	0	124 688	-	9	-2 623	122 056
Veolia Central & Eastern Europe	0	-	88 946	-	3 127	92 073
Veolia Water Industrial Shanghai Co. Ltd	56 793	-	25 037	145	7 502	89 187
Veolia Energia Poznan SA	106 907	-	271	22 672	-157	84 349
Veolia Japan KK	0	95 114	-	10 783	-3 031	81 300
Veolia Energia Slovensko AS (EX Dalkia AS)	0	88 371	-	13 017	-	75 354
Veolia Verwaltungsgesellschaft MBH	0	73 733	-	2	-	73 731
Veolia Nederland Grondstof Beheer BV	0	56 516	15 011	-	-	71 527
Veolia Middle East	3 521	36 365	27 267	9	316	67 460
Vigie 1 AS	0	67 099	-	1	-	67 098
Veolia Environmental Services China Ltd	0	71 444	-	15 957	4 899	60 386
Veolia ES Singapore Industrial Pte Ltd	0	39 543	17 233	-	2 567	59 343
Veolia Unweltservice Sud GmbH & Co Kg	0	59 066	-	1	-	59 065
Aquiris	70 525	-	866	12 800	-	58 591
SARP Industries	0	56 347	643	-	210	57 200
Veolia Energy Hungary Co Ltd	0	57 889	90	-	-829	57 150
Dalian Changxing Island Renewable Resource Co. Lid	22 734	-	27 616	75	4 113	54 388
Société Eaux Régionalisées	0	-	53 956	-	-	53 956
Nova Veolia	0	58 369	-	5 182	-	53 187
Veolia Middle East For Environmental Services	0	-	49 509	-	2 086	51 595
Autres	645 024	1 194 079	361 006	529 131	46 915	1 717 893
TOTAL	12 236 979	8 154 855	1 100 536	8 545 066	340 880	13 288 184

3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 1,1 milliard d'euros au 31 décembre 2021.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 1,1 milliard d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 741,4 millions d'euros en valeurs brutes et 707,7 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2021 et correspondent principalement :

- au mali technique de fusion pour un montant de 448,1 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2021, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- à la valeur nette comptable des 8 389 059 d'actions autodétenues par Veolia Environnement pour un montant brut de 291,2 millions d'euros ayant une valeur nette de 257,6 millions d'euros. L'exercice clos a donné lieu à une reprise sur dépréciations financières de 99,6 millions d'euros. La dépréciation des actions autodétenues ressort à 33,6 millions d'euros au 31 décembre 2021.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 112,3 millions d'euros en valeurs brutes et 97 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2021.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 4 milliards d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Comptes courants avec les filiales du Groupe [1]	**3 909 865**	**1 775 690**
Autres créances	**76 149**	**61 546**
• Créances d'impôt sur les sociétés	24 442	26 947
• Autres créances fiscales	41 679	25 113
• Créances financières sur dérivés	4 470	6 319
• Intérêts courus sur comptes courants	5 558	3 167

(1) Les comptes courants débiteurs comprennent les comptes courants issus de la fusion VEF pour un montant de 2,4 milliards d'euros.

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions autodétenues

Le solde, soit 4 007 813 actions, est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 86,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2021. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe et au contrat de liquidité à hauteur de 53 000 actions.

Une reprise sur dépréciations de 9,6 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice 2021. Elle correspond à l'écart entre le coût d'achat moyen des actions Veolia Environnement et le cours moyen de bourse de décembre 2021.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2021, les achats cumulés ont porté sur 1 002 832 actions, pour un montant total de 26,1 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 26 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 1 349 832 actions, pour un montant total de 31,6 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 25,25 euros par action. La plus-value nette dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 2,5 millions d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres d'un montant total de 7,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021 se composent de Sicav.

3.4.3 Instruments de trésorerie actif

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 223,5 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2021 :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,4 million d'euros ;
- dérivés de change : 202,9 millions d'euros ;
- report/déport : 19,2 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 608,4 millions d'euros au 31 décembre 2021. Ce poste intègre les comptes à terme assimilés à des liquidités et les intérêts courus associés pour un montant de 145 millions d'euros.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance d'un montant total de 252,9 millions d'euros portent principalement :

- sur des soultes payées sur swaps de taux pour 45,6 millions d'euros ;
- sur des dépenses engagées dans le cadre de l'acquisition de Suez pour 167,1 millions d'euros ;
- sur des dépenses d'exploitation pour 33 millions d'euros.

3.7 Comptes de régularisation

3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 61,3 millions d'euros au 31 décembre 2021. La dotation de l'année s'élève à 11,5 millions d'euros.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 0,3 million d'euros, sont constituées des frais d'émission de lignes de crédit, amorties linéairement sur leur durée de remboursement. La dotation de l'année s'élève à 0,1 million d'euros.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 80,3 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 64,9 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

3.8 Produits à recevoir

Les produits à recevoir s'élèvent à 106,1 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	36 514	36 061
Clients factures à établir	42 224	34 208
Fournisseurs avoirs à recevoir	17 308	16 840
Intérêts courus sur comptes courants	5 558	3 167

3.9 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie

Les écarts de conversion comprennent le change latent sur les positions symétriques et sur la position globale de change par devise. En outre, les positions symétriques incluent le change réalisé sur des instruments dont les sous-jacents sont encore en vie.

(en milliers d'euros)	Écarts de conversion actif	Variation de valeur instrument de trésorerie actif	Écarts de conversion passif	Variation de valeur instrument de trésorerie passif	Notes
Positions symétriques de change	690 470	1 778 293	357 133	1 834 118	3.9.1
Position globale de change	4 659	-	4 254	-	3.9.2
TOTAL	695 129	1 778 293	361 387	1 834 118	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.9.1 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie actif et passif sur les positions symétriques de change

Le tableau ci-dessous présente les écarts de conversion actif et passif soit les gains et pertes de change latents mais également le résultat de change réalisé sur les instruments financiers comptabilisé dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-05.

Les données ci-dessous présentent les devises les plus significatives :

Postes concernés par les positions symétriques de change *(en milliers d'euros)*	Écarts actif	Écarts passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	25 119	0	0	0		
Dérivés de change	0	98	3 201	22 084		
Total ARS	**25 119**	**98**	**3 201**	**22 084**	**28 320**	**22 182**
Prêts	41 150	0	3 389	1 649		
Couverture compte courant	0	0	391	1 724		
Dérivés de change	8 128	110	165 900	201 545		
Total AUD	**49 278**	**110**	**169 680**	**204 918**	**218 958**	**205 028**
Prêts	46 219	623	19	0		
Dérivés de change	838	6 952	29 186	70 525		
Total BRL	**47 057**	**7 575**	**29 205**	**70 525**	**76 262**	**78 100**
Prêts	0	199	1 754	1 477		
Dérivés de change	231	0	16 841	17 100		
Total CAD	**231**	**199**	**18 595**	**18 577**	**18 826**	**18 776**
Prêts	11 396	0	212	0		
Dérivés de change	0	3 134	4 133	12 560		
Total CLP	**11 396**	**3 134**	**4 345**	**12 560**	**15 741**	**15 694**
Prêts	1 203	71 989	14 906	15 540		
Emprunts	37 921	7	561	6 177		
Couverture compte courant	0	0	12 063	1 103		
Dérivés de change	20 414	408	39 182	32 218		
Total CNY	**59 538**	**72 404**	**66 712**	**55 038**	**126 250**	**127 442**
Prêts	32 724	0	0	0		
Dérivés de change	0	2 972	24 781	47 425		
Total COP	**32 724**	**2 972**	**24 781**	**47 425**	**57 505**	**50 397**
Prêts	0	34 836	23 370	57 060		
Couverture compte courant	0	0	66	0		
Dérivés de change	22 182	1 908	94 134	50 032		
Total CZK	**22 182**	**36 744**	**117 570**	**107 092**	**139 752**	**143 836**
Prêts	20 872	131 405	24 610	17 807		
Emprunts	13 623	7 795	0	0		
Couverture compte courant	0	0	135 009	87		
Dérivés de change	13 185	0	522 387	574 289		
Total GBP	**47 680**	**139 200**	**682 006**	**592 183**	**729 686**	**731 383**

Postes concernés par les positions symétriques de change *(en milliers d'euros)*	Écarts actif	Écarts passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	11 194	6 273	268	1 529		
Couverture compte courant	0	0	3 596	13		
Dérivés de change	12 658	1 626	150 153	135 367		
Total HKD	**23 852**	**7 899**	**154 017**	**136 909**	**177 869**	**144 808**
Prêts	46 714	0	73	9 215		
Couverture compte courant	0	0	0	82		
Dérivés de change	41	16 249	40 772	55 268		
Total HUF	**46 755**	**16 249**	**40 845**	**64 565**	**87 600**	**80 814**
Prêts	2 401	1 556	0	0		
Dérivés de change	3 927	0	8 020	4 971		
Total INR	**6 328**	**1 556**	**8 020**	**4 971**	**14 348**	**6 527**
Prêts	15 796	1 703	9 625	3 134		
Couverture compte courant	0	0	830	0		
Dérivés de change	163	672	43 489	64 308		
Total JPY	**15 959**	**2 375**	**53 944**	**67 442**	**69 903**	**69 817**
Prêts	7 993	525	456	16		
Délivrés de change	431	3 844	5 709	10 394		
Total KRW	**8 424**	**4 369**	**6 165**	**10 410**	**14 589**	**14 779**
Prêts	1 679	105	99	0		
Dérivés de change	983	0	12 194	14 850		
Total MXN	**2 662**	**105**	**12 293**	**14 850**	**14 955**	**14 955**
Prêts	30 755	14	29 067	5 020		
Dérivés de change	3 150	2 274	148 575	192 182		
Total PLN	**33 905**	**2 288**	**177 642**	**197 202**	**211 547**	**199 490**
Prêts	8 460	0	0	0		
Couverture compte courant	0	0	0	709		
Dérivés de change	11	530	4 433	11 674		
Total RON	**8 471**	**530**	**4 433**	**12 383**	**12 904**	**12 913**
Prêts	4 056	656	702	0		
Couverture compte courant	0	0	76	0		
Dérivés de change	0	1 479	15 837	18 508		
Total SEK	**4 056**	**2 135**	**16 615**	**18 508**	**20 671**	**20 643**
Prêts	391	38 659	13 203	9 746		
Emprunts	221 378	483	20 458	32 534		
Dérivés de change	5 883	62	105 778	86 949		
Total USD [1]	**227 652**	**39 204**	**139 439**	**129 229**	**367 091**	**168 433**
Total Autres devises	**17 201**	**17 987**	**48 785**	**47 245**	**65 986**	**65 234**
Total général	**690 470**	**357 133**	**1 778 293**	**1 834 118**	**2 468 763**	**2 191 251**

(1) L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 201,7 millions d'euros, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.9.2 Écarts de conversion sur la position globale de change par devise hors positions symétriques

Le tableau ci-après présente les gains et pertes de change latents les plus significatifs sur les devises étrangères comprises dans la position globale de change :

Devises concernées par les écarts de conversion *(en milliers d'euros)*	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
AED	542	2
AMD	15	41
ARS	122	0
AUD	537	11
BHD	0	58
CAD	0	180
CLP	53	106
CNY	136	207
COP	959	180
CZK	0	350
GBP	3	526
HKD	5	113
HUF	518	1
JPY	585	0
KRW	1	228
MXN	615	242
PEN	0	221
PLN	355	0
QAR	0	116
RON	0	373
RUB	13	273
SAR	0	269
SGD	0	73
SEK	3	97
USD	73	121
ZAR	2	365
Autres devises	122	101
TOTAL GÉNÉRAL	4 659	4 254

Les provisions pour pertes de change concernent :

- la position globale de change pour un montant de 6,7 millions d'euros déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité ;
- des créances d'exploitation pour 0,5 million d'euros.

NOTE 4 BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital [1]	**2 893 057**	**605 569**	**-**	**3 498 626**
Primes d'émission [1]	2 972 826	2 121 642	103 999	4 990 469
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443 099	-	-	3 443 099
Primes d'apport	3 971	-	-	3 971
Primes de conversion d'obligations en actions	681 881	-	-	681 881
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	2 725	-	-	2 725
Réserve légale proprement dite	289 306	60 557	-	349 863
Réserves réglementées	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-
Report à nouveau	1 307 827	223 882	-	1 531 709
Résultat de l'exercice précédent	620 913	-	620 913	-
Provisions réglementées	9 095	8 888	-	17 983
TOTAL AVANT RÉSULTAT	12 224 700	3 020 538	724 912	14 520 326
Résultat de l'exercice	-	1 248 830	-	1 248 830
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	12 224 700	4 269 368	724 912	15 769 156

(1) Augmentation de capital d'un montant net de 2,7 milliards d'euros par émission de 121 113 904 actions nouvelles d'un montant nominal de 605,6 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 2,1 milliards d'euros (cf. *note 7.8* infra).

Le capital social est constitué de 699 725 266 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 578 611 362 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2020.

L'augmentation du capital social de 605,6 millions d'euros est consécutive à l'augmentation de capital en numéraire pour 552 millions d'euros, à la souscription au plan d'épargne Groupe des salariés pour 48,7 millions d'euros et aux actions de performance pour 4,9 millions d'euros.

L'augmentation du poste « Primes d'émission » pour 2,1 milliards d'euros est liée à l'augmentation de capital en numéraire pour 2 milliards d'euros et à l'opération d'augmentation de capital du plan d'épargne Groupe des salariés pour 167,6 millions d'euros.

La diminution du poste « Primes d'émission » d'un montant de 104 millions d'euros correspond à la dotation à la réserve légale pour 60,6 millions d'euros, aux actions de performance pour 4,9 millions d'euros et aux frais d'émission nets pour 38,6 millions d'euros.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 397 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2020 et le reliquat de 223,9 millions d'euros a été affecté au report à nouveau.

4.1 bis Autres fonds propres

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Produits des émissions de titres participatifs	-	-	-	-
Avances conditionnées	-	-	-	-
Autres	2 000 000	500 000	-	2 500 000
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES	2 000 000	500 000	-	2 500 000

L'émission des titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I), en novembre 2021, pour 500 millions d'euros porte un coupon de 2 % jusqu'à sa première date de revalorisation en février 2028.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	7 955	138	586	1 467	-	7 212
Provision pour autres risques	28 544		2 298	1 107	10 701	19 034
Provision pour charges	7 029		7 254	1 993	3 152	9 138
TOTAL	43 528	138	10 138	4 567	13 853	35 384
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			7 727	3 323	3 198	
Financière			113	137	-	
Exceptionnelle			2 298	1 107	10 655	
TOTAL			10 138	4 567	13 853	

4.3 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	10 878 135	700 000	638 400	110 232	11 049 967
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	148 928	150 255	148 928	-	150 255
TOTAL	11 027 063	850 255	787 328	110 232	11 200 222

L'augmentation de 700 millions d'euros se justifie par l'émission d'un nouvel emprunt obligataire réalisé le 11 janvier 2021, à échéance janvier 2027 (six ans), et portant un coupon de 0,00 %.

La diminution de 638,4 millions d'euros s'explique par l'arrivée à échéance d'une souche obligataire euro le 6 janvier 2021.

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 13,2 milliards d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Comptes courants avec les filiales du Groupe [1]	6 527 520	3 809 758
En-cours de billets de trésorerie	5 873 937	5 949 859
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits [2]	699 331	-
Comptes courants d'intégration fiscale	66 671	145 287
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	15 692	10 010
TOTAL	13 183 151	9 914 914

(1) Les comptes courants créditeurs comprennent les comptes courants issus de la fusion VEF pour un montant de 2 milliards d'euros.
(2) Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédits comprennent deux emprunts à échéance 2022 pour un montant de 700 millions d'euros et -669 milliers d'euros d'intérêts courus non échus.

4.5 Dettes d'exploitation

Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 89 millions d'euros comprend principalement les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 48,5 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 31,6 millions d'euros ;
- impôts recouvrés pour le compte de l'État : 2,3 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 4,8 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 1,6 million d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie passif

Ce poste d'un montant total de 312,3 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,8 million d'euros ;
- dérivés de change : 253,3 millions d'euros ;
- report/déport : 57,2 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 59,9 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 40,8 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 14,1 millions d'euros ;
- intérêts sur billets de trésorerie pour 4,9 millions d'euros.

4.7 Charges à payer

Les charges à payer s'élèvent à 427 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
Intérêts courus sur emprunts obligataires	150 255	148 928
Fournisseurs factures non parvenues	193 323	102 804
Provisions sur charges de personnel	69 878	56 562
Clients avoirs à établir	5 803	12 441

NOTE 5 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	13 288 184	36 514	13 251 670
Autres titres immobilisés	9 280	-	9 280
Prêts	1 091 872	281 721	810 151
Autres immobilisations financières	741 363	-	741 363
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	2 259	2 259	-
Créances clients et comptes rattachés	112 265	112 265	-
Groupe et associés	3 909 865	3 909 865	-
Autres créances	100 156	80 564	19 592
Valeurs mobilières de placement	7 795 255	7 727 445	67 810
Disponibilités	608 359	608 359	
Charges constatées d'avance	252 945	196 627	56 318
TOTAL CRÉANCES	27 911 803	12 955 619	14 956 182

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	11 200 222	1 444 847	4 566 964	5 188 411
Emprunts auprès des Établissements de crédit	699 331	699 331	-	-
Autres emprunts	5 873 937	5 873 937	-	-
Groupe et associés	6 594 192	6 594 192	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	15 692	15 692	-	-
Autres	1 156 371	1 014 872	78 442	63 057
TOTAL DETTES	25 539 745	15 642 871	4 645 406	5 251 468

NOTE 6 COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 1,2 milliard d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Notes
Ventes de services et divers	512 206	526 656	Note 1
Production immobilisée	7 795	9 606	
Subventions d'exploitation	74	174	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	17 994	75 525	
Autres produits	80 195	74 331	Note 2
TOTAL	618 264	686 292	

Note 1 : la baisse des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (*cf.* note 7.2 *infra*).

6.1.2 Charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Notes
Autres achats et charges externes	401 495	366 401	
Impôts et taxes	17 113	31 581	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	226 157	206 562	
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	42 532	41 894	
Autres charges	102 065	96 559	Note 1
TOTAL	789 362	742 997	

Note 1 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les dépenses de renouvellement (*cf.* note 7.2 *infra*).

6.1.3 Produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Notes
Charges sur dettes financières	**-336 707**	**-320 913**	
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**3 456**	**5 754**	
Résultat de change	**-738**	**1 131**	
Autres produits et charges financiers	26 032	-20 208	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-26 932	-220 720	
Produits financiers de participations	886 059	498 175	Note 1
Résultats sur cessions de VMP	-5 856	-5 501	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	819 681	650 093	Note 2
Autres produits et charges financiers	**1 698 984**	**901 839**	
RÉSULTAT FINANCIER	1 364 995	587 811	

Note 1 : les produits financiers de participation se composent de dividendes reçus pour 373,9 millions d'euros et des revenus des autres créances rattachées à des participations pour 512,1 millions d'euros.

Note 2 : les reprises sur provisions et dépréciations sur l'exercice 2021 se décomposent essentiellement comme suit :

- une reprise sur dépréciations des titres de participation de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 700 millions.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 7 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021
Reprise nette de provisions pour risques	9,5
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	0,0
Malis sur rachat d'emprunts obligataires et convertibles	0,0
Autres [1]	-16,5
TOTAL	-7,0

(1) Ce poste comprend principalement la valeur nette comptable de titres de participation pour -7,5 millions d'euros et les dotations aux amortissements dérogatoires pour -8,9 millions d'euros.

6.3 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Dans le cadre d'une convention d'intégration fiscale, Veolia Environnement forme un groupe d'intégration fiscale avec ses filiales détenues à au moins 95 % et ayant opté pour le régime. Elle est seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur le résultat d'ensemble du groupe fiscal ainsi formé.

La charge d'impôt est répartie dans les comptes des différentes entités composant le groupe fiscal selon la méthode dite de la neutralité : chaque filiale supporte l'imposition qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration ; la société mère enregistre son propre impôt ainsi que l'économie ou la charge complémentaire résultant de l'application du régime de l'intégration fiscale.

L'option pour le régime de l'intégration fiscale a pris effet le 1er janvier 2001 pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse de la part de Veolia Environnement à l'issue de la période de cinq exercices.

Pour 2021, l'application du régime fiscal de Groupe se traduit dans les comptes sociaux de Veolia Environnement par une économie d'impôt au titre des filiales de 91,1 millions d'euros.

Une charge d'impôt de 34 millions d'euros correspondant à l'impôt sur les bénéfices et aux crédits d'impôt non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

6.4 Résultat net

L'exercice 2021 dégage un bénéfice net comptable de 1,2 milliard d'euros.

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 Engagements hors bilan

Les engagements pris par Veolia Environnement, essentiellement des garanties opérationnelles ou des garanties financières pour le compte de ses filiales, ressortent à 11,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus			
Avals, cautions et garanties [1]	11 178 759	1 782 904	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier			
Engagements de crédit-bail immobilier			
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	69 768	71 478	Note 2
TOTAL	11 248 527	1 854 382	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties	9 000 000	-	Note 4

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 1,8 million d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La hausse des engagements donnés de 9,4 milliards d'euros s'explique notamment par :

- une augmentation liée au périmètre de l'OPA sur Suez pour 9 milliards d'euros ;
- les apports issus de la fusion Veolia Environnement Finance pour 517,8 millions d'euros ;
- la diminution nette des garanties données sur la période pour 203,3 millions d'euros ;
- la hausse liée à des effets de change pour 111,3 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

- **Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 1,5 milliard d'euros**

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

- **Garanties financières, soit 9,7 milliards d'euros**

Il s'agit pour l'essentiel de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de filiales, y compris sur financement de projets, et d'engagements solidaires de Veolia Environnement sur cessions par des filiales ou garanties de passif directes de Veolia Environnement sur cessions d'actifs.

Les garanties de passif comprennent essentiellement :

- celles relatives à la cession des activités américaines de Veolia Environnement intervenue en 2004, à hauteur de 66,2 millions d'euros ;
- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadienne au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 477,5 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre du programme d'affacturage des créances commerciales en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour 92,1 millions d'euros.

De plus, les garanties financières comprennent une garantie liée au périmètre de l'OPA Suez pour 9 milliards d'euros.

Note 2 : Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés

Les engagements nets des actifs de couverture sont détaillés ci-après :

(en milliers d'euros)	
Engagements de retraite selon le titre V de la Convention Collective	49 966
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	15 697
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	4 105
TOTAL [1]	69 768

(1) Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2021 : 3,7 millions d'euros.

Les hypothèses économiques utilisées pour l'évaluation actuarielle des engagements sociaux au 31 décembre 2021 sont un taux d'actualisation à 0,90 % et un taux d'inflation à 1,5 %.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 11,2 milliards d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant se rapportant :

- à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets ;
- à un contrat d'un centre d'enfouissement de déchets à Hong Kong.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Note 4 : Engagements reçus

Dans le cadre de l'offre publique d'achat du groupe Suez, les deux établissements bancaires HSBC Continental Europe et Crédit Agricole Corporate Investment Bank agissent en tant que banques garantes afin de couvrir le contenu, l'irrévocabilité et la nature des engagements pris par Veolia Environnement. Le montant de ces engagements reçus s'élève à 9 milliards d'euros.

7.2 Engagements contractuels spécifiques

La gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, de certaines filiales françaises, a été mutualisée et centralisée, jusqu'au 31 décembre 2003 au niveau de Veolia Environnement et, partiellement, depuis le 1er janvier 2004 au niveau de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, s'est engagée à leur rembourser l'intégralité des dépenses de renouvellement relatives à leurs obligations contractuelles vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre des contrats de délégation de services publics. En contrepartie, les filiales versent une indemnité libératoire à Veolia Environnement, dont le montant annuel est approuvé par le conseil de surveillance de chaque filiale bénéficiaire de ladite garantie.

7.3 Instruments financiers dérivés et risques de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposée aux risques financiers suivants :

Les risques de marché

- Risque de taux d'intérêt (couverture de taux, couverture de flux de trésorerie).

  La structure de financement de Veolia Environnement expose naturellement celle-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêt.

- Risque de change (couverture des expositions de change bilantielles, exposition globale au risque de change).

  Le risque de change est principalement géré par les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swaps de change par exemple). Les implantations des filiales de Veolia Environnement à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. Pour en limiter l'impact, Veolia Environnement a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupe libellées dans la même devise.

Le risque action

Au 31 décembre 2021, Veolia Environnement possédait 12 396 872 actions autodétenues dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 4 007 813 actions acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale. Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM ont le caractère d'OPCVM monétaires et ne sont pas soumis au risque action.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité passe par la centralisation des financements dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Veolia Environnement se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que le marché du crédit bancaire.

Le risque de crédit

Veolia Environnement est exposée au risque de crédit sur le placement de ses excédents de trésorerie et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque de crédit correspond à la perte que Veolia Environnement pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Veolia Environnement minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties à des banques et établissements financiers de premier rang. Veolia Environnement n'anticipe pas de défaut de contrepartie qui pourrait avoir un impact significatif sur les positions et le résultat des transactions.

Au 31 décembre 2021, les principaux produits dérivés existants portent principalement sur :

- des swaps de taux ;
- des swaps cambistes ;
- des cross currency swaps ;
- des achats à terme de devises ;
- des ventes à terme de devises ;
- des couvertures optionnelles.

La valeur nette comptable des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	1 384	1 821
Dérivés de change	202 941	253 358
Report/déport [1]	19 174	57 168
Charges constatées d'avance	45 617	-
Produits constatés d'avance	-	40 837
TOTAL	269 116	353 184

(1) Le report/déport représente la différence entre le cours spot et le cours à terme de l'instrument. Il est amorti sur la durée de l'instrument financier.

La juste valeur des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	24 472	400
Dérivés non qualifiés de couverture *(trading)*	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	102 316	137 040
Dérivés utilisés dans la position globale de change	87 472	90 379
Instruments dérivés de couverture des matières premières		
Dérivés utilisés pour les couvertures carburant et métal	5 271	5 271
TOTAL	219 531	233 090

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)		En devise	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	515 819	515 819
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	540 500	540 500
TOTAL		1 056 319	1 056 319
Swaps de *trading*			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
TOTAL		-	-

Les montants notionnels par devise les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :		
Cross currency swap :		
CNY	87 314	-
CZK	-	181 028
EUR	288 666	60 000
KRW	-	108 847
TOTAL	375 980	349 875
Change à terme :		
AUD	5 123	377 201
BRL	58 188	53 153
CAD	133 818	8 788
CLP	1 448	41 234
CNY	188 289	364 317
COP	43 218	13 399
CZK	420 493	521 053
EUR	6 387 040	446 978
GBP	651 684	451 353
HKD	142 885	292 838
HUF	252 586	228 154
IDR	68 011	59 005
INR	35 605	-
JPY	49 169	31 967
KRW	50 432	17 603
MXN	13 740	21 798
MYR	7 630	30 519
NOK	11 012	5 306
PLN	237 768	787 170
RON	61 224	58 497
RUB	85 764	85 468
SAR	9 870	47 976
SEK	57 657	161 565
SGD	17 344	54 124
USD	306 019	420 241
Autres devises	17 751	50 043
TOTAL	9 313 768	4 629 750

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
CNY	-	-
EUR	60 000	-
TOTAL	60 000	-
Change à terme :		
AED	43 950	17 053
AUD	134 016	73 251
CAD	45 468	177 727
CHF	32 555	774
CNY	243 708	100 777
COP	16 004	4 019
CZK	482 573	443 444
DKK	24 099	11 607
EUR	2 996 180	4 027 729
GBP	1 270 752	167 830
HKD	200 307	359 634
HUF	331 206	270 487
JPY	135 486	104 023
MXN	43 148	7 150
NOK	8 490	5 703
OMR	12 942	10 568
PLN	515 306	321 886
RON	105 243	96 846
RUB	22 178	2 405
SAR	21 066	7 962
SEK	203 503	71 823
SGD	35 024	19 236
USD	1 425 635	457 717
Autres devises	68 106	11 048
TOTAL	8 416 945	6 770 699

7.4 Effectif moyen

	2021 Personnel salarié	2020 Personnel salarié
Cadres	981	978
Agents de maîtrise et techniciens	36	41
Employés	62	52
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 079	1 071

L'effectif moyen à retenir est désormais celui défini par l'article D. 123-200 du Code de commerce (PCG art. 832-19, 833-19, 834-14 et 835-14). Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile et liés à l'entreprise par un contrat de travail.

7.5 Rémunération des dirigeants

(en euros)	Montant
Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration	**3 063 046**

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

Les rémunérations versées par d'autres entités en sont donc exclues.

7.6 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	17 983
Provisions pour hausse des prix	-
Provisions pour fluctuation des cours	-
Autres	
Subvention d'investissement	-
Produits temporairement non taxables	-
Produits étalés comptablement et non fiscalement	-
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	75 219
Écarts de conversion actif	2 352 526
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif	-
TOTAL	2 445 728

Allégements de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Provisions pour congés payés	-
Participation des salariés	-
Provisions pour risques et charges	-
Autres provisions non déductibles	103 717
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	30 961
Différence valeur comptable/fiscale des actions autodétenues	90 203
Amortissements primes sur options	-
Écarts de conversion passif	2 195 505
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif	-
TOTAL	2 420 386
Déficits reportables	3 536 425
Moins-values à long terme	-

L'impact de ces différences temporaires dans les comptes, comme si la Société était imposée séparément, fait ressortir un montant net théorique de créances d'impôt de 907 millions d'euros (hypothèse d'un taux d'imposition sur les bénéfices retenu pour le calcul de la situation fiscale différée ou latente : 25,83 %).

7.7 Honoraires de commissariat aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans le rapport annuel financier de Veolia Environnement (*cf.* chapitre 6, section 6.1.6, note 17 *supra*).

7.8 Rémunération en actions

Plan d'épargne salariale 2021

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne Groupe (PEG) et du plan d'épargne Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2021, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 40 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des vingt cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 22,20 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 % dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net font l'objet d'une garantie, en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Un établissement financier mandaté par la société Veolia Environnement assure la couverture de cette opération.

Le 8 décembre 2021, Veolia Environnement a émis 9 745 281 actions nouvelles dans le cadre de cette opération représentant une augmentation de capital de 216,3 millions d'euros.

En 2021, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 11,5 millions d'euros et est refacturée en partie aux filiales du Groupe.

Plan d'attribution d'actions de performance 2021

En 2021, le Groupe a procédé à l'attribution de 937 182 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 4 mai 2024 et de conditions de performance basée sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR) de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du *Stoxx 600 Utilities (Price)* SX6P) ;
- des critères quantifiables non financiers liés à la raison d'être de l'entreprise.

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 24,97 euros.

La provision relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,54 million d'euros sur l'exercice.

Plans mis en place avant 2021

Pour rappel, Veolia Environnement a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- **plans d'épargne salariale des collaborateurs 2020 :** le Groupe avait proposé en 2020 une opération d'actionnariat salarié de Veolia Environnement, déployée dans 31 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2020 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers de la Société en 2021 ;
- **plans d'attribution d'actions de performance 2019 et 2020 :** le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2019 et 2020 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive respectivement le 30 avril 2022 et le 5 mai 2023, et de conditions de performance. La provision relative aux plans d'attribution d'actions de performance enregistrée au résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette respectivement de 3,8 millions d'euros et 1,4 million d'euros sur l'exercice ;
- **dénouement du plan d'attribution d'actions de performance 2018 :** le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2018 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive respectivement le 2 mai 2021, et d'une condition de performance. Le plan étant arrivé à son terme, la Société a procédé à une augmentation de capital sur le premier semestre 2021. La charge nette de l'exercice est de 2,3 millions d'euros.

7.9 Opérations avec les parties liées

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 6,04 % au 31 décembre 2021)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2021, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 17 624 171 euros.

Au 31 décembre 2021, dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

7.10 Événements post-clôture

Rapprochement avec Suez

Concernant le rapprochement avec Suez, la clôture de l'Offre publique d'Achat de Suez et la cession du Nouveau Suez au consortium ont eu lieu en janvier 2022 (*cf.* Note 1 « Rapprochement avec Suez » *supra*).

7.11 Tableau des filiales et participation [1]

Les prises de participation au titre de l'année 2021 et au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) concernent :

- Institut de l'Économie Positive à 5,35 %.

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux [1]	214 187 296	2 207 287	2 256 808	100,00 %	8 300 000	7 366 473
Suez [1]	187 810 000	2 558 399	NC	29,36 %	3 771 773	3 771 773
Veolia Propreté [1]	8 967 700	143 483	1 144 343	100,00 %	1 930 071	1 930 071
Veolia Énergie International [1]	87 996 970	1 760 127	369 106	99,99 %	1 137 296	1 137 296
Veolia North America Inc. [2]	198	1	925 562	13,43 %	693 526	693 526
Veolia Holding America Latina SA	16 283	97 698	35 033	100,00 %	311 397	311 397
Veolia Environnement Énergie et Valorisation [1]	13 703 700	137 037	6 238	100,00 %	137 037	137 037
Artelia Ambiente SA	10 000	50	-36	100,00 %	134 211	0
Veolia Environnement Services-RE	11 099 999	111 000	53 973	100,00 %	111 000	111 000
Campus Veolia Environnement	10 000	100	-11 910	100,00 %	85 351	0
Codeve	18 000 000	18 000	30 840	100,00 %	53 000	48 910
Veolia Industries Global Solutions	1 033 334	15 500	-10 351	100,00 %	16 113	16 113
VIGIE 43 AS [1]	3 700	37	-9 430	100,00 %	10 037	10 037
Veolia Environnement Ingénierie Conseil	14 657	147	121	100,00 %	7 521	159
Veolia Water Information Systems (VW IS)	260 173	9 625	1 669	13,52 %	1 717	1 527
Tallano Technologie	9 090	556	19 942	1,63 %	1 000	1 000
Veolia Innove	3 700	37	-4 195	100,00 %	903	0
SA LT 65	60 000	1 220	-1 162	1,03 %	300	0
VIGIE 3 AS	41 829	251	11 576	100,00 %	266	266

** Y compris le résultat de l'exercice.*
*** Y compris les comptes courants d'associés.*
(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.
(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.
(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.
(4) Nombre de voix.
NC Non communiqué.
N/A Non applicable.

(1) Devise de reporting en milliers d'euros.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2020	CA du dernier exercice 2021 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2020	Résultat du dernier exercice 2021 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2021	Date de clôture annuelle
1 283 058	2 006 198	1 992 439	151 526	1 703 871	152 387	Bilan au 31/12/2021
-	681 999	NC	246 143	NC	122 077	Bilan au 31/12/2021
822 949	365 617	536 178	21 996	28 405	93 174	Bilan au 31/12/2021
-218 417	116 820	59 394	-36 695	26 675	-	Bilan au 31/12/2021
109 132	47 776	38 223	994	-42 425	-	Bilan au 31/12/2021
226 366	11 178	15 692	-12 141	9 855	-	Bilan au 31/12/2021
-202 108	102 191	199 376	-170	-467	-	Bilan au 31/12/2021
318	-	-	-105	59	-	Bilan au 31/12/2021
-310 587	72 131	71 457	6 541	9 304	-	Bilan au 31/12/2021
44 469	26 681	26 732	-10 851	-13 497	-	Bilan au 31/12/2021
-	42 962	41 341	2 361	2 629	-	Bilan au 31/12/2021
1 456	182 143	214 140	-9 866	1 787	-	Bilan au 31/12/2021
166 023	1 245	1 398	-9 147	-8 210	-	Bilan au 31/12/2021
6 937	111	119	-15	108	-	Bilan au 31/12/2021
-	89 866	104 549	196	205	-	Bilan au 31/12/2021
-	1 214	388	326	-3 719	-	Bilan au 31/12/2021
6 173	5 744	771	-4 272	-458	-	Bilan au 31/12/2021
-	1 108	925	1	166	-	Bilan au 30/06/2021
8 508	-	-	4 421	3 496	5 579	Bilan au 31/12/2021

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
VIGIE 1 AS (1)	21 100	211	-2 233	100,00 %	238	238
Institut de l'Économie Positive	10 796	2 019	-154	5,35 %	195	100
Campus Cyber	100 000	8 030	NC	1,25 %	100	100
Vestalia	519	37	335	14,03 %	89	89
SIG 41	2 000	20	-7	100,00 %	53	13
VIGIE 28 AS	3 700	37	25	100,00 %	37	37
VIGIE 33	2 000	20	-8	100,00 %	37	12
VIGIE 34	3 694	37	-26	99,84 %	37	14
VIGIE 41 AS	3 700	37	-25	100,00 %	37	15
VIGIE 48 AS	3 700	37	-12	100,00 %	37	25
VIGIE 50 AS	3 700	37	-12	100,00 %	37	25
VIGIE 51 AS	3 700	37	-12	100,00 %	37	25
VIGIE 52 AS	3 700	37	-12	100,00 %	37	25
Veolia Eau d'Île-de-France	100	100	21 333	1,00 %	1	1
GIE Veolia Placements (4)	1	N/A	421	50,00 %	0	0
SNCM Liquidation judiciaire	1 581 185	32 477	-701 917	73,03 %	0	0
Autres filiales et participations (moins de 1 % du capital)						
Veolia UK (3)	866 733	921 150	52 590	0,11 %	1 387	1 387
Fovarosi Csatornazasi Muvek Reszvenytar	1	189 726	80 779	0,00 %	0	0

* *Y compris le résultat de l'exercice.*
** *Y compris les comptes courants d'associés.*
(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.
(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.
(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.
(4) Nombre de voix.
NC Non communiqué.
N/A Non applicable.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2020	CA du dernier exercice 2021 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2020	Résultat du dernier exercice 2021 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2021	Date de clôture annuelle
69 183	-	-	-2 545	1 043	-	Bilan au 31/12/2021
-	1 042	1 284	-390	484	-	Bilan au 31/12/2021
-	N/A	1 556	N/A	NC	-	Bilan au 31/12/2021
-	10 672	9 565	350	158	78	Bilan au 31/12/2021
-9	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-24	-	-	0	3	-	Bilan au 31/12/2021
-12	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31/12/2021
-12	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31/12/2021
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2021
-	433 801	436 638	19 149	21 333	-	Bilan au 31/12/2021
-	5 744	3 431	3 186	421	-	Bilan au 31/12/2021
-	NC	NC	NC	NC	-	Bilan au 31/12/2021
906 024	74 714	74 124	30 537	1 073	-	Bilan au 31/12/2021
-	102 853	101 811	12 815	5 518	-	Bilan au 31/12/2021

6.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 28 827 millions d'euros, soit 63 % du total actif. Ils sont comptabilisés au coût d'acquisition à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par votre société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue et, le cas échéant, sur la valeur boursière des titres acquis. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

Compte tenu du montant des titres de participation au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses de la détermination de leur valeur d'usage, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'usage des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la conformité de la méthodologie de détermination des valeurs d'usage appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur et sa cohérence par rapport à l'exercice précédent selon les titres de participation concernés ;
- apprécier la méthodologie et les données utilisées par votre société pour estimer les valeurs d'usage et effectuer un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable :
  - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de votre société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en examinant l'origine des différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes ;
  - apprécier les multiples utilisés et en particulier le panel et les transactions de référence retenues pour déterminer ces multiples.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'usage des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- contrôler la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où votre société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président-directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG Audit et par l'assemblée générale du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet KPMG Audit était dans la vingt-septième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-troisième année, dont vingt-deux années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 13 avril 2022
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Département de KPMG S.A.			
Éric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné

6.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2021	2020	2019	2018	2017
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en milliers d'euros)*	3 498 626	2 893 057	2 836 333	2 827 967	2 816 824
Nombre d'actions émises	699 725 266	578 611 362	567 266 539	565 593 341	563 364 823
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits d'exploitation	618 265	686 292	616 344	670 285	617 915
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	432 591	138 209	212 057	489 543	256 086
Impôts sur les bénéfices	60 140	90 303	75 327	73 693	94 566
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 248 830	620 913	1 058 299	883 060	314 498
Montant des bénéfices distribués	687 328 (1)	397 031	277 125	509 050	462 640
Résultats par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,70	0,39	0,51	1,00	0,62
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,78	1,07	1,87	1,56	0,56
Dividende attribué à chaque action	1,00	0,70	0,50	0,92	0,84
Personnel					
Nombre de salariés	1 079	1 071	1 082	1 075	1 074
Montant de la masse salariale *(en milliers d'euros)*	143 757	133 442	137 281	139 234	132 793
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	82 400	73 120	71 638	82 478	58 385

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 699 725 266 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, diminué des 12 396 872 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Autres informations

Charges non déductibles fiscalement

Conformément à l'article 223 *quater* du Code général des impôts, les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à un montant de 1 007 331 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur).

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2021.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients se présentent comme suit :

- pour les fournisseurs, le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du montant total des achats toutes taxes comprises de l'exercice ;
- pour les clients, le nombre et le montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2021 dont le terme est échu

Factures **reçues** non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	477					89
Montant total des factures concernées (TTC) *(en milliers d'euros)*	14 936	1 222	8 606	1 296	162	11 286
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	2,85 %	0,23 %	1,64 %	0,25 %	0,03 %	2,16 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	133					
Montant des factures exclues (TTC) *(en milliers d'euros)*	5 917					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture et 30 jours date de facture					

Factures **émises** non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
112					591
26 329	-11 116	-14 386	-1 384	24 587	-2 300
4,64 %	-1,96 %	-2,54 %	-0,24 %	4,34 %	-0,41 %
35					
16 028					
Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

6

6.3 Information financière *pro forma* non auditée

6.3.1 INTRODUCTION

L'information financière *pro forma* de Veolia Environnement (« **la Société** ») est composée de l'état de la situation financière consolidée *pro forma* au 31 décembre 2021 et du compte de résultat consolidé *pro forma* pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ainsi que des notes explicatives afférentes (ensemble, « l'**Information Financière *pro forma*** »).

La présente information financière *pro forma* non auditée présentée par Veolia Environnement illustre l'impact de prise de contrôle de Suez par Veolia Environnement (« l'**Opération** »), son financement et la cession du périmètre au consortium (« **Nouveau Suez** »), respectivement décrits dans la section 6.3.1.1 ci-après (ensemble, les « **Opérations** »), sur l'état de la situation financière consolidée et sur le compte de résultat consolidé de Veolia Environnement au 31 décembre 2021 comme si les Opérations étaient intervenues le 1er janvier 2021 pour le compte de résultat *pro forma*, réputant ainsi les accords des autorités anti-concurrence comme intégralement obtenus à cette date, et le 31 décembre 2021 pour l'état de la situation financière *pro forma*.

6.3.1.1 Résumé de l'Opération

L'acquisition de Suez par Veolia Environnement s'est déroulée comme suit :

- **6 octobre 2020 :** acquisition de 187 800 000 actions Suez auprès d'Engie, représentant environ 29,9 % du capital et des droits de vote de Suez, à un prix de 18 euros par action (dividende attaché) (l'« **Acquisition du Bloc** »). Engie bénéficie d'un droit à complément de prix dans l'hypothèse où le marché bénéficierait d'une surenchère de la part de Veolia ;
- **8 février 2021 :** publication par l'AMF de l'avis de dépôt de l'offre publique d'achat (« **l'Offre Publique d'Achat** » ou « **l'Offre** ») de Veolia sur le capital de Suez ;
- **12 avril 2021** : accord de principe entre Suez et Veolia fixant notamment le prix de l'Offre Publique d'Achat à 20,50 euros par action Suez (coupon attaché) et la création d'un Nouveau Suez cédé au « Consortium » (Meridiam, la Caisse des dépôts et consignations, CNP Assurances et Global Infrastructure Partners) ;
- **14 mai 2021 :**
  - accord de rapprochement entre Suez et Veolia fixant les termes et conditions de l'Offre Publique d'Achat ainsi que les principes généraux de la création du Nouveau Suez,
  - *Memorandum of Understanding* entre Veolia, Suez et le Consortium pour la reprise du Nouveau Suez : activités Eau et Déchets (hors déchets dangereux) en France et certaines activités à l'international ;
- **27 juin 2021 :** remise par le Consortium d'une offre ferme pour le périmètre Nouveau Suez :
  - Périmètre concerné :

(i) les activités Eau et Déchets (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en France,

(ii) la *global business unit* « Smart & Environmental Solutions » de Suez (à l'exception de « SES Spain », de « SES Aguas Andinas » et d'une partie de « SES Colombia »),

(iii) les activités « Eau Municipale » de Suez en Italie ainsi que la participation dans ACEA,

(iv) les activités « Eau Municipale » de Suez en République tchèque,

(v) les activités « Eau Municipale et Déchets » (à l'exception des déchets dangereux) de Suez en Afrique ainsi que la participation dans Lydec,

(vi) les activités « Eau Municipale » en Inde, au Bangladesh et au Sri Lanka,

(vii) les activités « Eau municipale », « Eau industrielle » et « design et de construction infrastructure » de Suez en Chine, ainsi que l'ensemble des activités du groupe Suyu et deux incinérateurs industriels à Shanghai et Suzhou,

(viii) les activités « Eau municipale » de Suez en Australie,

(ix) les activités de Suez en Ouzbékistan, en Azerbaïdjan, au Turkménistan et au Kazakhstan.

Conditionnée à certaines réorganisations du périmètre cédé, au transfert au Consortium d'au moins 90 % des revenus du périmètre cédé et le règlement livraison de l'offre publique d'achat :

- **20 juillet 2021 :** avis de conformité de l'AMF sur le projet de l'Offre ;
- **29 juillet 2021 :** ouverture de l'Offre avec un prix de 19,85 euros par action suite au détachement du dividende de 0,65 euros par action approuvé par l'assemblée générale annuelle des actionnaires de Suez en date du 30 juin 2021 ;
- **14 décembre 2021 :** approbation par la Commission européenne du projet d'acquisition de Suez par Veolia, assortie de quelques remèdes s'ajoutant aux cessions des activités d'eau municipale et des déchets banals France au Nouveau Suez d'ores et déjà prévues, et portant sur les domaines de l'eau industrielle, des solutions mobiles de l'eau et des déchets industriels spéciaux ;
- **10 janvier 2022 :** clôture de l'offre publique d'achat au prix de 19,85 euros (droits à distribution attachés) par action : détention de 551 451 261 actions Suez par Veolia, représentant 86,22 % du capital et des droits de vote de Suez. Le réglement livraison est intervenu le 18 janvier 2022 ;
- **12-27 janvier 2022 :** réouverture de l'offre permettant aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions de le faire dans des conditions inchangées : détention par Veolia de 613 682 445 actions, soit 95,95 % du capital et des droits de vote de Suez. Le retrait obligatoire des actions Suez est intervenu le 18 février 2022 ;
- **31 janvier 2022 :** réalisation par Veolia Environnement de la cession au Consortium du Nouveau Suez conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, et pour une valeur d'entreprise inchangée ;
- **18 février 2022 :** radiation des actions Suez de la cote sur Euronext après la clôture du marché.

6.3.1.2 Autorisations relatives au contrôle des concentrations

En date du 20 avril 2022, le projet de rapprochement avait obtenu 17 autorisations de la part des principales autorités de la concurrence nationales, en plus de l'autorisation de la Commission européenne (obtenue le 14 décembre 2021). L'Opération fait l'objet d'une enquête par l'Autorité de la concurrence britannique (la « CMA »), qui a décidé le 21 décembre 2021 d'ouvrir une enquête approfondie afin d'examiner plus en détail les effets de l'Opération au Royaume-Uni, mais avait toutefois autorisé préalablement la clôture de l'offre publique d'achat dont le règlement livraison est intervenu le 18 janvier 2022.

6.3.1.3 Financement des opérations

Acquisition du Bloc (29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie)

L'acquisition des 29,9 % du capital de Suez a été financée sur les ressources propres du Groupe puis refinancée le 14 octobre 2020, par l'émission de titres super subordonnés de dernier rang à durée indéterminée en euros (850 millions d'euros à 2,25 % de rendement avec une première date de révision en avril 2026, et 1 150 millions d'euros à 2,50 % de rendement avec une première date de révision en avril 2029). Cette opération a permis de renforcer la structure financière du Groupe tout en confortant ses ratios de crédit.

Offre Publique d'Achat

L'Offre Publique d'Achat déposée par Veolia Environnement portait sur 451 892 781 actions non encore détenues par la Société, au prix de 19,85 euros, soit un montant maximum de l'Offre de 8,97 milliards d'euros. Le financement de l'Offre a été assuré par un crédit relais conclu avec un syndicat bancaire. Ce crédit a été refinancé d'une part par le produit de la cession réalisée dans le cadre de la création du Nouveau Suez reçu le 31 janvier 2022, et d'autre part par l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, finalisé en octobre 2021, pour un montant de 2,5 milliards d'euros. Le plan de financement a été élaboré de façon à préserver, pour la Société, une notation de crédit correspondant à un rating *investment grade* et à maintenir le ratio d'endettement financier net/EBITDA en dessous de 3.0x à moyen terme conformément aux objectifs du Groupe.

6.3.1.4 Nature de l'information financière *pro forma* présentée

Dans le cadre du projet d'acquisition de Suez par Veolia Environnement, l'Information Financière *pro forma* non auditée illustre l'impact de l'Opération sur l'état de la situation financière et le compte de résultat consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2021, en retenant pour hypothèse que l'Opération est intervenue le 1er janvier 2021 pour le compte de résultat *pro forma*, réputant ainsi les accords des autorités anti-concurrence comme intégralement obtenus à cette date, et le 31 décembre 2021 pour l'état de la situation financière *pro forma*.

La présente Information Financière *pro forma* non auditée illustre également :

- le reclassement en Actifs classés comme détenus en vue de la vente des entités ou activités dont la cession a été demandée par la Commission européenne dans le cadre de l'obtention par Veolia Environnement de l'autorisation de l'Offre Publique d'Achat sur les titres de Suez SA. Il s'agit des actifs de déchets dangereux localisés en France. Le reclassement n'inclut pas les éventuels impacts des décisions de la CMA en cours ;
- l'impact de la Cession du Nouveau Suez, décrite dans la section 6.3.1.1 ci-avant, comme si elle était intervenue et intégralement finalisée le 1er janvier 2021 pour le compte de résultat *pro forma* et le 31 décembre 2021 pour l'état de la situation financière *pro forma*.

L'Information Financière *pro forma* est présentée à titre illustratif et présente une situation par nature hypothétique. Elle n'est pas représentative des résultats futurs ou de la situation financière du nouveau groupe combiné à l'issue de l'Opération.

Les ajustements de l'Information Financière *pro forma* sont limités à ceux : (i) directement attribuables à l'Opération, et (ii) pouvant être raisonnablement documentés à la date d'élaboration de cette Information Financière *pro forma*. Ainsi, les ajustements suivants n'ont pas pu être calculés :

- harmonisation des règles et méthodes comptables (section 6.3.4, note 3) ;
- juste valeur des actifs acquis et passifs repris de Suez pour le périmètre conservé par Veolia (section 6.3.4, note 4.1) ;
- impacts fiscaux issus de la cession de périmètre Nouveau suez (section 6.3.4, note 8).

Les actifs et passifs de Nouveau Suez ont été évalués à la juste valeur minorée de l'estimation des coûts de transaction s'y afférant en application des dispositions de la norme IFRS 5 et dans la mesure où le prix de cession de ces actifs est connu à la date de publication de ces comptes *pro forma*. À noter cependant que ce prix de cession des actifs et passifs de Nouveau Suez au Consortium est établi sur une base provisoire des comptes de Nouveau Suez, qui sera ajustée postérieurement à la cession pour tenir compte notamment des ajustements de besoins de fonds de roulement constatés en date du 31 janvier 2022.

Les remèdes complémentaires aux cessions du Nouveau Suez (*i.e.* autres périmètres acquis en vue d'une cession en application de l'accord obtenu de la Commission européenne) sont classés en Actifs et passifs classés comme destinés en vue de la vente à leur valeur comptable au 31 décembre 2021. Les résultats sont donc susceptibles d'être sensiblement différents des informations financières *pro forma* présentées dans le présent document dépendant notamment de la juste valeur finale de ces actifs nets résiduels en cours d'évaluation et du processus de revue en cours avec la CMA.

Par conséquent, la détermination du goodwill, sur la base de l'état de la situation financière agrégé du Groupe Suez au 31 décembre 2021, est provisoire et n'est réalisée qu'aux seules fins de préparer un état de la situation financière et un compte de résultat *pro forma* conformément à la réglementation Prospectus.

À noter également que les éléments suivants ne sont pas reflétés dans l'Information Financière *pro forma* :

- les frais de restructuration et d'intégration susceptibles d'être générés par l'Opération ;
- les synergies, amélioration de l'efficacité opérationnelle et les autres réductions de coûts susceptibles d'être générées par l'Opération ;
- les ajustements *pro forma* relatifs aux opérations réciproques dans la mesure où la Société n'envisage pas de transactions ayant des impacts significatifs et dans la mesure des informations disponibles à date ;
- les ajustements *pro forma* relatifs à des clauses de changement de contrôle qui conduiraient à la résiliation anticipée de certains contrats opérationnels ou de la dette hybride. Aucune résiliation anticipée à la main des investisseurs ayant un impact significatif n'a été constatée ou identifiée entre la date de prise de contrôle et la date de publication de ces *pro forma*.

6.3.2 BASE DE PRÉPARATION DE L'INFORMATION *PRO FORMA*

La présente Information Financière *pro forma* non auditée est présentée conformément à l'annexe 20 du règlement délégué n° 2019/980 complétant le règlement européen n° 2017/1129. L'Information Financière *pro forma* applique les recommandations émises par l'ESMA (ESMA32-382-1138 du 4 mars 2021) et les dispositions de la position – recommandation n° 2021-02 de l'AMF relatives aux informations financières *pro forma*.

L'Information Financière *pro forma* non auditée a été établie à partir des éléments suivants :

- l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat consolidé extraits des comptes consolidés de Veolia Environnement publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, audités par KPMG Audit, département de KPMG S.A., et ERNST & YOUNG et Autres. Le rapport de ces derniers comporte une observation sur les modalités .../...

6.3.3 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉS *PRO FORMA*

6.3.3.1 État de la situation financière consolidée *pro forma* au 31 décembre 2021

Actif

(en millions d'euros)	Données historiques publiées de Veolia	Données historiques retraitées de Suez	Harmonisation des règles et méthodes comptables	Données historiques retraitées
	note 1	note 2	note 3	
Goodwill	6 201,2	3 845,2	0,0	10 046,4
Actifs incorporels du domaine concédé	3 706,0	1 800,3	0,0	5 506,3
Autres actifs incorporels	1 328,6	1 102,5	0,0	2 431,1
Actifs corporels	8 701,9	6 690,8	0,0	15 392,7
Droits d'usage (nets)	1 562,4	659,9	0,0	2 222,3
Participations dans les co-entreprises	1 238,5	77,8	0,0	1 316,3
Participations dans les entreprises associées	354,2	303,7	0,0	657,9
Titres de participation non consolidés	3 770,3	53,3	0,0	3 823,6
Actifs financiers opérationnels non courants	1 191,4	137,6	0,0	1 329,0
Instruments dérivés non courants - Actif	88,5	40,7	0,0	129,2
Autres actifs financiers non courants	431,1	838,3	0,0	1 269,4
Impôts différés Actif	1 059,2	108,3	0,0	1 167,5
Actifs non courants	**29 633,4**	**15 658,4**	**0,0**	**45 291,8**
Stocks et travaux en cours	816,3	319,7	0,0	1 136,0
Créances d'exploitation	10 015,3	3 689,4	0,0	13 704,7
Actifs financiers opérationnels courants	129,0	36,0	0,0	165,0
Autres actifs financiers courants	1 521,0	823,5	0,0	2 344,5
Instruments dérivés courants - Actif	344,9	35,4	0,0	380,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 518,7	5 472,6	0,0	15 991,3
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	98,7	13 111,1	0,0	13 209,8
Actifs courants	**23 443,9**	**23 487,7**	**0,0**	**46 931,6**
TOTAL ACTIF	53 077,3	39 146,1		92 223,4

.../... et les conséquences de l'application rétrospective de la décision de l'IFRS IC relative à l'attribution des avantages au personnel aux périodes de services dans le cadre de certains régimes à prestations définies ;

- l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat consolidé extraits des comptes consolidés de Suez publiés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, établis selon les normes IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne, audités par MAZARS et ERNST & YOUNG et Autres. Le rapport de ces derniers ne comporte aucune réserve ni observation.

Ces informations sont publiques et disponibles sur le site internet des groupes Veolia et Suez.

L'Information Financière *pro forma* non auditée est préparée sur la base des principes comptables utilisés pour l'établissement des comptes consolidés historiques audités de Veolia Environnement au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

L'Information Financière *pro forma* non auditée est présentée en millions d'euros.

Ajustements liés au regroupement d'entreprises	Ajustements liés au financement	Ajustements liés aux coûts d'acquisition	Cessions	Impact fiscal des ajustements *pro forma*	Données *pro forma*
note 4	note 5	note 6	note 7	note 8	
3 521,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13 567,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5 506,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 431,1
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15 392,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 222,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 316,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	657,9
(3 721,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	102,6
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 329,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	129,2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 269,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 167,5
(200,0)	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**45 091,8**
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 136,0
0,0	4,6	12,6	0,0	37,8	13 759,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	165,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 344,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	380,3
(9 317,5)	0,0	0,0	7 719,0	0,0	14 392,8
4 495,7	0,0	0,0	17 388,4	0,0	317,1
(4 821,8)	**4,6**	**12,6**	**(9 669,4)**	**37,8**	**32 495,4**
5 021,8	**4,6**	**12,6**	**(9 669,4)**	**37,8**	**77 587,2**

Passif

(en millions d'euros)	Données historiques publiées de Veolia	Données historiques retraitées de Suez	Harmonisation des règles et méthodes comptables	Données historiques retraitées
	note 1	note 2	note 3	
Capital	3 498,6	2 557,3	0,0	6 055,9
Primes	9 309,5	5 363,4	0,0	14 672,9
Titres super-subordonnés à durée indéterminée	2 460,7	1 575,9	0,0	4 036,6
Réserves et résultat part du Groupe	(3 750,8)	(3 213,4)	0,0	(6 964,2)
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	11 518,0	6 283,2	0,0	17 801,2
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	1 252,0	2 167,5	0,0	3 419,5
Capitaux propres	12 770,0	8 450,7	0,0	21 220,7
Provisions non courantes	1 876,6	499,0	0,0	2 375,6
Dettes financières non courantes	10 462,5	11 495,4	0,0	21 957,9
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 298,1	555,1	0,0	1 853,2
Instruments dérivés non courants - Passif	68,8	9,0	0,0	77,8
Passifs du domaine concédé - part non courante	1 588,4	501,0	0,0	2 089,4
Impôts différés passif	1 196,4	431,7	0,0	1 628,1
Passifs non courants	**16 490,8**	**13 491,2**	**0,0**	**29 982,0**
Dettes d'exploitation	13 548,9	4 118,4	0,0	17 667,3
Passifs du domaine concédé - part courante	169,4	0,0	0,0	169,4
Provisions courantes	538,5	709,2	0,0	1 247,7
Dettes financières courantes	8 624,3	0,0	0,0	8 624,3
Dettes locatives IFRS 16 courantes	410,6	153,9	0,0	564,5
Instruments dérivés courants - Passif	261,5	48,2	0,0	309,7
Trésorerie passive	241,9	2 817,3	0,0	3 059,2
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	21,4	9 357,2	0,0	9 378,6
Passifs courants	**23 816,5**	**17 204,2**	**0,0**	**41 020,7**
TOTAL PASSIF	53 077,3	39 146,1	0,0	92 223,4

Ajustements liés au regroupement d'entreprises	Ajustements liés au financement	Ajustements liés aux coûts d'acquisition	Cessions	Impact fiscal des ajustements *pro forma*	Données *pro forma*
note 4	note 5	note 6	note 7	note 8	
(2 557,3)	0,0	0,0	0,0	0,0	3 498,6
(5 363,4)	0,0	0,0	0,0	0,0	9 309,5
50,4	0,0	0,0	0,0	0,0	4 087,0
2 722,6	(23,0)	(62,8)	0,0	37,8	4 289,6
(5 147,8)	(23,0)	(62,8)	0,0	37,8	12 605,5
126,0	0,0	0,0	(489,0)	0,0	3 056,5
(5 021,8)	(23,0)	(62,8)	(489,0)	37,8	15 661,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 375,6
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21 957,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 853,2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	77,8
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2 089,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 628,1
0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**29 982,0**
0,0	0,0	75,4	0,0	0,0	17 742,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	169,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 247,7
0,0	27,6	0,0	0,0	0,0	8 651,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	564,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	309,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3 059,2
0,0	0,0	0,0	(9 180,4)	0,0	198,2
0,0	**27,6**	**75,4**	**(9 180,4)**	**0,0**	**31 943,3**
5 021,8	4,6	12,6	(9 669,4)	37,8	77 587,2

6.3.3.2 Compte de résultat condensé consolidé *pro forma* pour l'exercice clos au 31 décembre 2021

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Données historiques publiées condensées de Veolia	Données historiques publiées de Suez	Harmonisation des règles et méthodes comptables	Données historiques condensées retraitées
	note 1	note 2	note 3	
Chiffre d'affaires	28 508,1	9 901,8	0,0	38 409,9
Résultat opérationnel avant QP des entités MEQ	1 212,7	956,7	0,0	2 169,4
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	104,8	45,6	0,0	150,4
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	74,0	1,3	0,0	75,3
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	30,8	44,3	0,0	75,1
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	1 317,5	1 002,3	0,0	2 319,8
Résultat financier	(416,8)	(307,8)	0,0	(724,6)
Résultat avant impôts	900,7	694,5	0,0	1 595,2
Impôts sur le résultat	(345,8)	(244,3)	0,0	(590,1)
Résultat net des activités poursuivies	554,9	450,2	0,0	1 005,1
Résultat net des activités non poursuivies	0,0	458,3	0,0	458,3
Résultat net	554,9	908,5	0,0	1 463,4
Part des propriétaires de la société mère	404,3	674,2	0,0	1 078,5
Part des participations ne donnant pas le contrôle	150,6	234,3	0,0	384,9

Ajustements liés au regroupement d'entreprises	Ajustements liés au financement	Ajustements liés aux coûts de transaction	Cessions	Impact fiscal des ajustements *pro forma*	**Données *pro forma* condensées**
note 4	note 5	note 6	note 7	note 8	
0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**38 409,9**
0,0	**0,0**	**(62,8)**	**0,0**	**0,0**	**2 106,6**
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,1
0,0	**0,0**	**(62,8)**	**0,0**	**0,0**	**2 257,0**
0,0	(23,0)	0,0	0,0	0,0	(747,6)
0,0	**(23,0)**	**(62,8)**	**0,0**	**0,0**	**1 509,4**
0,0	0,0	0,0	0,0	37,8	(552,3)
0,0	**(23,0)**	**(62,8)**	**0,0**	**37,8**	**957,1**
0,0	0,0	0,0	(441,7)	0,0	16,6
0,0	**(23,0)**	**(62,8)**	**(441,7)**	**37,8**	**973,7**
0,0	(23,0)	(62,8)	(372,1)	37,8	658,4
0,0	0,0	0,0	(69,6)	0,0	315,3

6.3.4 NOTES ANNEXES AUX INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA* NON AUDITÉES

Sommaire détaillé

NOTE 1 Données historiques de Veolia Environnement 523
NOTE 2 Données historiques retraitées de Suez 523
NOTE 3 Harmonisation des règles et méthodes comptables 527
NOTE 4 Ajustements *pro forma* liés au regroupement d'entreprises 527
NOTE 5 Ajustements *pro forma* liés au financement 530
NOTE 6 Ajustements *pro forma* liés aux coûts de transaction 530
NOTE 7 Ajustements *pro forma* liés au périmètre cédé 531
NOTE 8 Incidences fiscales des ajustements *pro forma* 531

NOTE 1 DONNÉES HISTORIQUES DE VEOLIA ENVIRONNEMENT

Les données historiques de Veolia Environnement au 31 décembre 2021 présentées dans l'état de situation financière *pro forma* et dans le compte de résultat condensé *pro forma* de l'exercice 2021 correspondent à celles publiées dans les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Compte de résultat

Veolia Environnement souhaitant poursuivre la présentation de son compte de résultat par fonction et ne disposant pas, dans le délai prévu pour la préparation de l'Information Financière *pro forma*, d'informations nécessaires suffisamment détaillées pour reclasser par fonction les charges d'exploitation présentées dans le compte de résultat de Suez par nature, le compte de résultat *pro forma* présente directement le résultat opérationnel avant la quote-part des mises en équivalence, après le chiffre d'affaires, sans présenter les postes de charges ni les autres agrégats intermédiaires d'exploitation.

NOTE 2 DONNÉES HISTORIQUES RETRAITÉES DE SUEZ

Les données historiques de Suez au 31 décembre 2021 présentées dans l'état de situation financière *pro forma* et dans le compte de résultat résumé *pro forma* de l'exercice 2021 correspondent à celles publiées dans les comptes consolidés de Suez pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Ces données historiques ont fait l'objet de reclassements de présentation pour aligner la présentation de Suez sur celle de Veolia Environnement sur la base des informations publiées dans les états financiers consolidés de Suez pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ces reclassements sont détaillés ci-après.

État de la situation financière

(en millions d'euros)	Note	Données historiques publiées de Suez	Reclassements	Données historiques retraitées de Suez
Goodwill		3 845,2		3 845,2
Actifs incorporels du domaine concédé	(a) (e)	0,0	1 800,3	1 800,3
Autres actifs incorporels	(a)	2 887,9	(1 785,4)	1 102,5
Actifs corporels		6 690,8		6 690,8
Droits d'usage (nets)		659,9		659,9
Participations dans les co-entreprises		77,8		77,8
Participations dans les entreprises associées		303,7		303,7
Titres de participation non consolidés		53,3		53,3
Actifs financiers opérationnels non courants	(b)	0,0	137,6	137,6
Instruments dérivés non courants - Actif		40,7		40,7
Autres actifs financiers non courants	(c) (d)	0,0	838,3	838,3
Impôts différés Actif		108,3		108,3
Actifs contrats	(e)	14,9	(14,9)	0,0
Prêts et créances au coût amorti	(b) (c)	797,5	(797,5)	0,0
Autres actifs non courants	(d)	178,4	(178,4)	0,0
Actifs non courants		**15 658,4**	**0,0**	**15 658,4**
Stocks et travaux en cours		319,7		319,7
Créances d'exploitation	(f) (g)	2 780,7	908,7	3 689,4
Actifs financiers opérationnels courants	(h)		36,0	36,0
Autres actifs financiers courants	(i)		823,5	823,5
Instruments dérivés courants - Actif		35,4		35,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie		5 472,6		5 472,6
Actifs contrats	(f)	198,2	(198,2)	0,0
Prêts et créances au coût amorti	(h) (i)	828,1	(828,1)	0,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	(j)	31,4	(31,4)	0,0
Autres actifs courants	(g)	710,5	(710,5)	0,0
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		13 111,1		13 111,1
Actifs courants		**23 487,7**	**0,0**	**23 487,7**
TOTAL ACTIF		39 146,1	0,0	39 146,1

(en millions d'euros)	Note	Données historiques publiées de Suez	Reclassements	Données historiques retraitées de Suez
Capital		2 557,3		2 557,3
Primes		5 363,4		5 363,4
Titres super-subordonnés à durée indéterminée		1 575,9		1 575,9
Réserves et résultat part du Groupe		(3 213,4)		(3 213,4)
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		6 283,2		6 283,2
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		2 167,5		2 167,5
Capitaux propres		8 450,7		8 450,7
Provisions non courantes		499,0		499,0
Dettes financières non courantes	(k)	11 479,7	15,7	11 495,4
Dettes locatives IFRS 16 non courantes		555,1		555,1
Instruments dérivés non courants - Passif		9,0		9,0
Passifs du domaine concédé - part non courante	(l)(m)		501,0	501,0
Impôts différés Passif		431,7		431,7
Autres passifs financiers	(k)	15,7	(15,7)	0,0
Passifs contrats	(l)	87,5	(87,5)	0,0
Autres passifs non courants	(m)	413,5	(413,5)	0,0
Passifs non courants		**13 491,2**	**0,0**	**13 491,2**
Dettes d'exploitation	(n)	1 857,3	2 261,1	4 118,4
Passifs du domaine concédé - part courante				0,0
Provisions courantes	(o)	519,3	189,9	709,2
Dettes financières courantes	(p)	2 817,3	(2 817,3)	0,0
Dettes locatives IFRS 16 courantes		153,9		153,9
Instruments dérivés courants - Passif		48,2		48,2
Trésorerie passive	(p)		2 817,3	2 817,3
Passifs contrats	(o)	571,3	(571,3)	0,0
Autres passifs courants	(n)	1 879,7	(1 879,7)	0,0
Passifs classés comme détenus en vue de la vente		9 357,2		9 357,2
Passifs courants		**17 204,2**	**0,0**	**17 204,2**
TOTAL PASSIF		39 146,1	0,0	39 146,1

Certains éléments de l'état de la situation financière de Suez ont été agrégés pour être en ligne avec le format de présentation de Veolia Environnement, comme suit :

(d) les autres actifs non courants reclassés pour 178,4 millions d'euros dans la catégorie des autres actifs financiers non courants ;

(e) les actifs contrats non courants, reclassés en actifs incorporels du domaine concédé pour leur intégralité ;

(f) les actifs contrats courants reclassés en créances d'exploitation pour leur intégralité ;

(g) les autres actifs courants reclassés en créances d'exploitation pour 710,5 millions d'euros ;

(i) les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat, reclassés pour 31,4 millions d'euros en autres actifs financiers courants ;

(k) les autres passifs financiers non courants, reclassés pour 15,7 millions d'euros dans la catégorie des dettes financières non courantes ;

(l) (m) les passifs contrats non courants (87,5 millions d'euros) et les autres passifs non courants (413,5 millions d'euros), reclassés dans la catégorie des passifs du domaine concédé part non courante pour 501 millions d'euros ;

(n) par convention de présentation et selon l'information publiée disponible, les autres passifs courants ont été reclassés en dettes d'exploitation courantes pour 1 879,7 millions d'euros.

Des éléments de l'état de la situation financière de Suez ont également fait l'objet d'ajustements *pro forma* à des fins d'harmonisation avec la présentation appliquée par Veolia Environnement, qui sont décrits ci-après. Cet exercice d'homogénéisation est effectué sur la base des informations financières publiées disponibles, notamment des notes annexes aux comptes consolidés pour l'exercice 2021 de Suez.

(a) présentation sur une ligne distincte des actifs non courants du domaine concédé d'un montant de 1 785,4 millions d'euros (note 10.1 de l'Annexe aux comptes consolidés 2021 Suez) ;

(b) (c) les créances de concession non courantes présentées par Suez au sein de la ligne prêts et créances au coût amorti non courants sont reclassées en actifs financiers opérationnels non courants, pour un montant de 137,6 millions d'euros (note 13.1.2 de l'Annexe aux comptes consolidés 2021 de Suez). Les prêts et créances au coût amorti (déduction faite des créances de concession) sont reclassés en autres actifs financiers non courants pour un montant de 659,9 millions d'euros (note 13.1.2) ;

(h) (i) les créances de concession courantes présentées par Suez au sein de la ligne prêts et créances au coût amorti courants sont reclassées en actifs financiers opérationnels courants, pour un montant de 36 millions d'euros (note 13.1.2 de l'Annexe aux comptes consolidés 2021 de Suez). Le solde restant de la ligne de l'état de la situation financière, soit 792,1 millions d'euros, est reclassé en autres actifs financiers courants par convention de présentation ;

(o) la part des passifs contrats correspondant aux provisions pour renouvellement est reclassée en Provisions courantes, pour un montant de 189,9 millions d'euros (note 1.5.13.4 de l'Annexe aux Comptes consolidés 2021 de Suez). Le solde restant de la ligne de l'état de la situation financière est reclassé en dettes d'exploitation par convention de présentation ;

(p) la trésorerie passive préalablement présentée au sein de la ligne dettes financières courantes par Suez est reclassée sur une ligne distincte, pour un montant de 2 817,3 millions d'euros (note 13.2.1 de l'Annexe aux Comptes Consolidés 2021 de Suez).

NOTE 3 HARMONISATION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

L'Information Financière *pro forma* non auditée est présentée en cohérence avec les règles et méthodes comptables de Veolia utilisées pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Compte tenu de la date récente de prise de contrôle de Suez par Veolia Environnement et du délai de préparation de l'Information Financière *pro forma*, la société n'a pas pu apprécier, à la date de l'élaboration de cette information, l'ensemble des impacts potentiels liés aux travaux d'harmonisation des règles et méthodes comptables. Par conséquent, les ajustements liés à l'harmonisation des règles et méthodes comptables seront reflétés dans les publications financières ultérieures.

NOTE 4 AJUSTEMENTS *PRO FORMA* LIÉS AU REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Le regroupement d'entreprises est comptabilisé selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 révisée. En application de cette méthode, Veolia Environnement est considéré comme acquéreur de Suez. L'acquisition des titres Suez par Veolia Environnement a été effectuée en plusieurs étapes :

(i) l'acquisition du Bloc de 29,9 % auprès d'Engie réalisée le 6 octobre 2020 ;

(ii) l'acquisition d'actions Suez à l'issue de l'offre publique d'achat portant le taux d'acquisition de Suez à 86,22 % ;

(iii) l'acquisition d'actions Suez à l'issue de la réouverture de l'offre publique d'achat portant le taux d'acquisition de Suez à 95,95 % ;

(iv) l'acquisition des titres résiduels de Suez au titre du retrait obligatoire.

Le 18 janvier 2022, à l'issue de l'offre publique d'achat, Veolia a pris le contrôle de Suez. Veolia opte pour la comptabilisation de cette acquisition selon la méthode du goodwill partiel, avec les participations ne donnant pas le contrôle valorisées à leur valeur nette comptable. Le taux de détention en date de prise de contrôle s'établit à 86,22 %, impliquant la constatation d'intérêts minoritaires à hauteur de 13,78 %. Les rachats d'intérêts minoritaires dans le cadre de la réouverture de l'offre publique d'achat et du retrait obligatoire sont traités distinctement de l'acquisition de titres en date de prise de contrôle, comme des transactions entre actionnaires.

Veolia Environnement comptabilise les actifs acquis et les passifs assumés de Suez (*cf.* note 4.1 *infra*) et détermine le goodwill résultant de cette acquisition (*cf.* note 4.2 *infra*). L'engagement de rachat des titres minoritaires se traduit par la constatation d'intérêts minoritaires en date de prise de contrôle, annulé lors du rachat de ces derniers par la Société (*cf.* note 4.3 *infra*).

4.1 Comptabilisation des actifs acquis et des passifs assumés

Les actifs identifiables acquis et passifs repris de Suez sont comptabilisés à leur juste valeur à la date de prise de contrôle de Suez le 18 janvier 2022, tout écart résiduel par rapport à la contrepartie transférée étant comptabilisé en goodwill.

L'Information Financière *pro forma* ne comprend à ce stade aucun ajustement de juste valeur, ni aucune affectation à de nouveaux actifs ou passifs, pour les actifs et passifs acquis et conservés par la Société. En raison de la proximité de la date de la prise de contrôle avec la date de publication des comptes *pro forma*, les travaux relatifs à la comptabilisation initiale du regroupement d'entreprises sont toujours en cours à la date de la publication de ces comptes *pro forma*.

Par conséquent, à titre préliminaire, le prix d'acquisition dans l'Information Financière *pro forma* a été affecté à la valeur comptable historique des actifs acquis et passifs repris, qui a été déterminée comme représentant leur juste valeur au 31 décembre 2021, l'écart en résultant étant comptabilisé en goodwill.

Concernant les actifs de Nouveau Suez, ils ont été évalués à la juste valeur minorée de l'estimation des coûts de transaction s'y afférant en application des dispositions de la norme IFRS 5 et dans la mesure où le prix de cession de ces actifs est connu à la date de publication de ces comptes *pro forma*. À noter cependant que ce prix de cession des actifs et passifs de Nouveau Suez au Consortium est établi sur une base provisoire des comptes de Nouveau Suez, qui sera ajustée postérieurement à la cession pour tenir compte notamment des ajustements de besoins de fonds de roulement constatés en date du 31 janvier 2022.

Concernant les remèdes complémentaires aux cessions (*i.e.* périmètre acquis en vue d'une cession en application des réglementations européennes) classés en Actifs et passifs classés comme destinés en vue de la vente, ils ont été évalués à leur valeur comptable, dans la mesure où la valorisation à la juste valeur de ce périmètre n'est pas réalisée à la date de publication de ces comptes *pro forma*.

4.2 Détermination du goodwill provisoire

Sur la base du prix d'acquisition de Suez, et des états financiers au 31 décembre 2021 de Suez, le goodwill calculé selon la méthode du « goodwill partiel » (avec les participations ne donnant pas le contrôle valorisées à leur valeur nette comptable) serait le suivant :

	Renvois	31/12/2021
Prix pour les actions acquises lors de la prise de contrôle au taux 86,22 %	(a)	7 218
Montant du complément de prix dû à ENGIE sur les 29,9 % d'actions acquises	(b)	347
Total contrepartie transférée (A)		**7 565**
Valorisation des participations ne donnant pas le contrôle **(B)**		3 547
• *dont périmètre acquis et conservé par Veolia Environnement*	(c)	*1 795*
• *dont périmètre acquis en vue d'une cession en application des réglementations européennes*	(g)	*9*
• *dont Nouveau Suez*		*489*
• *dont minoritaires résiduels à l'issue de l'offre publique d'achat*	(c)	*1 255*
Juste valeur à la date d'opération des actions Suez détenues au 31/12/2021 **(C)**	(d)	3 728
Valorisation des titres super subordonnés **(D)**	(e)	1 626
Actifs identifiables acquis Suez Groupe	(f)	39 146
Élimination du Goodwill existant chez Suez Groupe	(f)	(3 845)
Total des actifs identifiables acquis (E)		**35 301**
• *dont périmètre acquis et conservé par Veolia Environnement*		*22 190*
• *dont périmètre acquis en vue d'une cession en application des réglementations européennes*		*225*
• *dont Nouveau Suez*		*12 886*
Total des passifs repris (F)	(f)	**30 695**
• *dont périmètre acquis et conservé par Veolia Environnement*		*21 338*
• *dont périmètre acquis en vue d'une cession en application des réglementations européennes*		*177*
• *dont Nouveau Suez*		*9 180*
Mise à la juste valeur de l'actif net acquis et immédiatement cédé du Nouveau Suez **(G)**	(g)	4 496
TOTAL GOODWILL (= A+B+C+D-E+F-G)		**7 365**

(a) Au prix de 20,5 €/action minoré de 0,65 €/action (dividende 2021 versé par Suez) en considérant l'achat de 363 641 261 actions Suez en circulation à la date de l'Offre Publique d'Achat.
(b) Complément de prix restant à payer à ENGIE (se référer à la note 6.3.1).
(c) Valorisation à la valeur nette comptable.
(d) Juste valeur sur la base du prix de 20,5 €/action minoré de 0,65 €/action des titres Suez détenus par la Société au 31 décembre 2021.
(e) Valorisation à la juste valeur, selon des estimations Bloomberg en date du 31 décembre 2021.
(f) Selon les états financiers consolidés IFRS de Suez au 31 décembre 2021.
(g) La détermination du montant de mise à la juste valeur de l'actif net acquis et immédiatement cédé du Nouveau Suez s'effectue comme suit :

	31/12/2021
Prix de cession du nouveau Suez (à 100 %, incluant les intérêts ne donnant pas le contrôle*) (A)	**8 201**
Actif net acquis et immédiatement cédé du Nouveau Suez **(B)**	3 705
MONTANT DE LA MISE À LA JUSTE VALEUR (= A-B)	**4 496**

** Prix de cession hors minoritaires de 7 719 M€, prix de cession des minoritaires de 489 M€.*

Afin de refléter la prise de contrôle et de constater le goodwill en résultant, les ajustements suivants ont été comptabilisés :

Dans l'état de la situation financière *pro forma* du 31 décembre 2021

- sur la ligne goodwill : un ajustement net de 3 521 millions d'euros se décomposant comme suit :

(i) l'annulation du goodwill inclus dans les données historiques de Suez pour un montant de 3 845 millions d'euros,

(ii) la constatation du goodwill relatif à la prise de contrôle de Suez pour 7 365 millions d'euros ;

- sur la ligne titres de participations non consolidés : les titres de Suez non consolidés, s'élevant à 3 721 millions d'euros au 31 décembre 2021, sont éliminés, et leur juste valeur a été intégrée dans la détermination de la contrepartie transférée ;
- la ligne trésorerie et équivalents de trésorerie est impactée du montant décaissé dans le cadre de la prise de contrôle et comprend :

(i) la trésorerie décaissée à la clôture de l'offre publique d'achat (7 218 millions d'euros représentant 363 641 261 actions au prix de 20,5 euros minoré de 0,65 euro au titre du dividende 2021 versé par Suez),

(ii) le complément de prix de 347 millions d'euros dû à Engie ;

- sur la ligne actifs classés comme détenus à la vente : la mise à la juste valeur des actifs de New Suez pour un montant de 4 496 millions d'euros ;
- au sein des capitaux propres, un ajustement net de 5 022 millions d'euros dont 5 148 millions d'euros en part du Groupe et 126 millions d'euros de participations ne donnant pas le contrôle, se décomposant comme suit :

• **part attribuable aux propriétaires de la société mère :**

(i) une augmentation des réserves en contrepartie de la revalorisation à la juste valeur au prix de 19,85 euros par action des titres Suez détenus au 31 décembre 2021 pour un montant de 8 millions d'euros,

(ii) la constatation des titres super-subordonnés à durée indéterminée pour leur juste valeur de 1 626 millions d'euros (*cf. infra*) compensée à hauteur de 1 576 millions d'euros par l'élimination de leur valeur historique au 31 décembre 2021,

(iii) l'élimination des capitaux propres historiques de Suez attribuables aux propriétaires de la société mère (hors titres super-subordonnés éliminés en ii) pour un montant total de 4 848 millions d'euros ;

• **part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle :**

(i) l'élimination de la cession des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle du Nouveau Suez pour 363 millions d'euros, préalablement mis à la juste valeur pour un montant de 489 millions d'euros, conduisant à un impact net de 126 millions d'euros.

4.3 Comptabilisation des rachats de minoritaires

La réouverture de l'offre publique d'achat et la procédure de lancement de retrait obligatoire sur les intérêts minoritaires résiduels se sont traduites dans les comptes comme suit :

	Renvoi	31/12/2021
Prix pour les actions acquises à l'issue de la réouverture de l'offre publique d'achat et du retrait obligatoire **(A)**		1 752
Valorisation des participations Suez ne donnant pas le contrôle en date de l'offre publique d'achat **(B)**		1 255
VARIATION ENTRE LA VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS MINORITAIRES ET LE PRIX D'ACQUISITION DES ACTIONS MINORITAIRES (= A-B)		497

Afin de constater les rachats des minoritaires dans le dans le cadre de la réouverture de l'offre publique d'achat et de l'opération publique de retrait, les ajustements suivants ont été comptabilisés :

- la ligne Trésorerie et équivalents de trésorerie est impactée du montant décaissé à l'issue de la réouverture de l'offre publique d'achat et de l'offre publique de retrait (1 752 millions d'euros représentant 88 251 520 actions au prix de 20,5 euros minoré de 0,65 euro au titre du dividende 2021 versé par Suez) ;
- part attribuable aux propriétaires de la société mère : la constatation en capitaux propres part du Groupe de la variation de 497 millions d'euros entre le prix d'acquisition des minoritaires et le montant des minoritaires comptabilisé à leur valeur nette comptable à l'issue de l'Offre ;
- part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle : l'impact de l'annulation des intérêts minoritaires comptabilisés à la suite de l'Offre pour un montant de 1 255 millions d'euros, qui ont été totalement rachetés aux actionnaires minoritaires.

NOTE 5 AJUSTEMENTS *PRO FORMA* LIÉS AU FINANCEMENT

Le plan de financement de l'ensemble des opérations est structuré comme suit :

- la mise en place d'un crédit-relais conclu avec un syndicat bancaire au cours du premier semestre 2021, permettant de sécuriser le financement d'une partie de l'Offre Publique d'Achat ;
- le refinancement de ce crédit-relais par le produit de la cession des actifs du Nouveau Suez, les deux opérations étant présumées concomitantes au 1er janvier 2021 s'agissant du compte de résultat *pro forma* et au 31 décembre 2021 s'agissant de la situation financière *pro forma* ;
- une émission de titres de capital ou donnant accès au capital pour un montant de 2,5 milliards d'euros.

Des frais de mise en place du crédit-relais ont été encourus sur l'exercice 2021 lors de la signature de la première phase de syndication pour un montant total de 41,6 millions d'euros. Ces frais ont été facturés sur l'exercice 2021 dont 23 millions d'euros en avance et qui ont fait l'objet d'une provision en charge constatée d'avance dans les comptes historiques de Veolia Environnement au 31 décembre 2021. Les comptes *pro forma* ont donc été ajustés pour refléter les coûts directement liés à l'Opération, supportés sur l'exercice 2022.

Ainsi, les frais de tirage du crédit-relais sur l'exercice 2022 font l'objet d'un ajustement *pro forma* se traduisant comme suit :

- au compte de résultat *pro forma* de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : un impact de 23 millions d'euros au sein du résultat financier, résultant des charges financières correspondant aux frais de tirage du crédit-relais en 2022 ;
- dans l'état de la situation financière *pro forma* du 31 décembre 2021 :

(i) un impact de 23 millions d'euros au sein des capitaux propres lié à l'impact en compte de résultat des frais relatifs au crédit-relais,

(ii) une augmentation de 27,6 millions d'euros des dettes financières courantes,

(iii) la constatation d'une créance fiscale au sein des créances d'exploitation, au titre de la TVA sur les frais relatifs au crédit-relais pour un montant de 4,6 millions d'euros.

NOTE 6 AJUSTEMENTS *PRO FORMA* LIÉS AUX COÛTS DE TRANSACTION

Les coûts de transaction supportés par Veolia Environnement comprennent principalement des coûts juridiques, financiers et de conseil en lien avec l'opération. En raison de leur nature, ces coûts ne devraient pas avoir d'impact récurrent sur la performance du Groupe à l'avenir.

Les coûts supportés par la Société ont déjà été reflétés dans le compte de résultat historique de Veolia Environnement de l'exercice 2021 pour un montant de 149,6 millions d'euros avant impôt. Les coûts restant à supporter par Veolia Environnement jusqu'à la prise de contrôle sont estimés à 62,8 millions d'euros.

Afin de refléter ces éléments de coûts de transaction, les ajustements suivants ont été comptabilisés :

- au compte de résultat *pro forma* de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : un impact de 62,8 millions d'euros sur le résultat opérationnel correspondant aux coûts estimés restant à supporter par Veolia Environnement jusqu'à la réalisation de l'Opération (pour l'année 2022, jusqu'à la prise de contrôle effective) ;
- dans l'état de la situation financière *pro forma* du 31 décembre 2021 : une augmentation des dettes d'exploitation pour un montant total de 75,4 millions d'euros au titre des montants des coûts de transaction estimés par la Société sur 2022, plus la TVA correspondante ainsi qu'une créance d'exploitation de 12,6 millions d'euros correspondant à la TVA sur les frais à supporter par Veolia Environnement et Suez.

NOTE 7 AJUSTEMENTS *PRO FORMA* LIÉS AU PÉRIMÈTRE CÉDÉ

Les ajustements *pro forma* liés au périmètre cédé concerne la cession au Consortium du Nouveau Suez. Les entités intégrées aux remèdes complémentaires aux cessions du Nouveau Suez (*i.e.* autres périmètres acquis en vue d'une cession en application de l'accord obtenu de la commission européenne), sont présentées en Actifs et passifs classés comme destinés en vue de la vente à leur valeur comptable au 31 décembre 2021.

7.1 Objectif des données chiffrées mentionnées

Il est rappelé que dans le cadre de l'Information Financière *pro forma*, la Société réalise la cession au Consortium du Nouveau Suez concomitamment à l'Opération.

Ainsi, cette colonne illustre l'impact de cette cession sur la situation financière consolidée et sur le compte de résultat consolidé du nouvel ensemble.

7.2 Bases de l'information relative aux actifs et passifs transférés à Nouveau Suez

La détermination des valeurs comptables des actifs et passifs transférés repose sur :

- l'information financière préparée selon les règles d'IFRS 5 – actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées dans les comptes consolidés du groupe Suez au 31 décembre 2021 ;
- la mise à la juste valeur de l'actif net du Nouveau Suez sur la base du prix de cession de l'ensemble cédée au Consortium (y/c prix de cession des intérêts minoritaires).

7.3 Détermination du prix de cession retenu

Le prix de cession retenu pour l'élaboration de l'Information Financière *pro forma* s'établit à 8,2 milliards d'euros et comprend la trésorerie reçue en date du 31 janvier 2022, le complément de prix estimé de 300 millions d'euros à recevoir au cours de l'exercice 2022 et le prix de cession des intérêts minoritaires de 489 millions d'euros.

Une attention particulière est à apporter sur les points suivants relatifs à ce prix de cession :

- il est, à ce stade, indicatif et a été calculé sur la base des éléments bilantiels au 30 septembre 2021 du groupe Suez ;
- il sera actualisé au cours de l'exercice 2022 dans le cadre de l'ajustement du prix de transaction (sur la base des comptes finaux retenus du Nouveau Suez) ;
- il sera notamment ajusté de l'écart entre le besoin en fonds de roulement en date du 31 janvier 2022 et le besoin en fonds de roulement normatif.

NOTE 8 INCIDENCES FISCALES DES AJUSTEMENTS *PRO FORMA*

Les taux d'imposition réels 2021 publiés par Veolia Environnement et Suez s'établissent respectivement à 44,1 % et 33,6 %.

S'agissant de la cession du périmètre Nouveau Suez au Consortium, en l'absence d'informations détaillées, exhaustives et finales, l'information financière *pro forma* n'appréhende pas à ce stade l'ensemble des impacts fiscaux pouvant en découler, notamment l'activation de certains impôts différés ou de taxations locales spécifiques.

Afin de refléter la fiscalisation des éléments d'ajustement, les ajustements suivants ont été comptabilisés dans les comptes *pro forma* :

- **au compte de résultat *pro forma* de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :**
  - au sein des impôts sur le résultat, ajout d'un produit d'impôts sur le résultat *pro forma* pour 37,8 millions d'euros lié à l'application du taux de 44,1 % sur les charges additionnelles *pro forma* encourues par Veolia Environnement (frais de tirage du crédit-relais et frais d'acquisition) ;
- **dans l'état de la situation financière *pro forma* du 31 décembre 2021 :**
  - au sein des créances d'exploitation, une augmentation des créances d'exploitation au titre de la créance fiscale *pro forma* de 37,8 millions d'euros a été comptabilisée pour refléter le produit d'impôt additionnel sur les retraitements enregistrés par Veolia Environnement en résultat. Cet ajustement est reflété en contrepartie des capitaux propres part du Groupe.

6.3.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA* RELATIVES À L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

À Monsieur Antoine Frérot, président-directeur général de la société Veolia Environnement,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (UE) n° 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) n° 2019/980, nous avons établi le présent rapport sur l'information financière pro forma de la société Veolia Environnement (la « Société ») relative à l'exercice clos le 31 décembre 2021 incluse dans la section 6.3 du Document d'enregistrement universel (les « Informations Financières *pro forma* »).

Ces Informations Financières *pro forma* ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que la prise de contrôle de Suez par Veolia, son financement et la cession au consortium des activités Eau et Déchet (hors déchets dangereux) en France et de certaines activités à l'international de Suez (« Nouveau Suez »), respectivement décrits dans la section 1.1 des Information Financières *pro forma*, (ensemble, les « Opérations ») auraient pu avoir sur l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2021 et le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2021 de la Société si les Opérations avaient pris effet au 31 décembre 2021 pour l'état de la situation financière consolidée et au 1er janvier 2021 pour le compte de résultat consolidé. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si les Opérations étaient intervenues à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces Informations Financières *pro forma* ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (UE) n° 2017/1129 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières *pro forma*.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe 20, section 3, du règlement délégué (UE) n° 2019/980, sur le caractère correct de l'établissement des Informations Financières *pro forma* sur la base indiquée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des Informations Financières *pro forma*, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces Informations Financières *pro forma* ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux Informations Financières *pro forma*, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la Société pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les Informations Financières *pro forma* ont été établies correctement sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables appliquées par l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document d'enregistrement universel auprès de l'AMF ;
- et, le cas échéant, d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus approuvé par l'AMF, serait notifié ;

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La-Défense, le 20 avril 2022
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit		ERNST & YOUNG et Autres	
Département de KPMG S.A.			
Eric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES RFA 534
- 7.1.1 Capital social 534
- 7.1.2 Marché des titres de la Société 534
- 7.1.3 Acquisition par la société de ses propres actions 535
- 7.1.4 Capital autorisé non émis 538
- 7.1.5 Autres titres donnant accès au capital 543
- 7.1.6 Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices 544
- 7.1.7 Titres non représentatifs du capital 545

7.2 ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT RFA 546
- 7.2.1 Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2021 546
- 7.2.2 Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices 547

7.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES 548
- 7.3.1 Dividendes [1] par action et montants globaux versés au cours des cinq derniers exercices 548
- 7.3.2 Politique de distribution 549
- 7.3.3 Délai de prescription 549

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA

7.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2021, le capital social de Veolia Environnement était de 3 498 626 330 euros divisé en 699 725 266 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (*cf.* section 7.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de la Société demeure inchangé.

7.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Actions Veolia Environnement

Marché réglementé – Euronext Paris (Compartiment A)				CAC 40
Admission	Code d'identification			Admission
20 juillet 2000	ISIN	Reuters	Bloomberg	8 août 2001
	FR 0000124141-VIE	VIE. PA	VIE. FP.	

Euronext Paris – Cours de bourse et volumes de transactions en nombre de titres

Année *(mois)*	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Transaction en nombre de titres
2021			
Décembre	32,610	28,290	35 086 358
Novembre	30,550	27,750	33 905 977
Octobre	28,760	25,990	37 506 772
Septembre	28,867	26,020	50 432 511
Août	28,221	26,216	23 356 269
Juillet	27,064	24,220	32 302 712
Juin	25,319	23,940	25 348 091
Mai	25,734	23,873	31 769 408
Avril	25,878	21,038	43 206 945
Mars	22,745	20,537	41 782 923
Février	23,082	21,231	33 227 698
Janvier	22,687	19,139	45 457 593
2020			
Décembre	20,620	18,705	34 468 891
Novembre	19,995	16,000	54 057 701
Octobre	19,035	15,675	45 799 952
Septembre	20,550	17,880	42 987 508
Août	20,600	18,630	35 259 841
Juillet	20,590	19,075	40 250 340

Source : Bloomberg.

À la suite du retrait de Veolia Environnement de la cote du *New York Stock Exchange* (NYSE) de ses *American Depositary Receipts* (ADRs) la dernière cotation des ADRs au NYSE est intervenue le 22 décembre 2014. Depuis cette date, les ADRs sont négociés sur le marché hors cote américain *(US Over-The-Counter market*) sous le code VEOEY.

Le programme d'ADR est géré par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*1 sponsored level 1 facility*).

7.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS [1]

7.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du Document d'enregistrement universel (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021)

Lors de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Les achats d'actions peuvent porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société et que le nombre d'actions que la Société détient à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire, (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), (iii) l'attribution gratuite d'actions, (iv) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, (v) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 22 avril 2021 a fixé à 36 euros le prix maximum d'achat par action et à 1 milliard d'euros le montant maximal pouvant être affecté par la Société au programme de rachat. Elle a donné tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre cette autorisation.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021, soit le 22 octobre 2022, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

7.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2021

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2021	1,77
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2021	12 396 872
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2021*	377 418 360,39 €
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2021**	399 923 090,72 €
Nombre d'actions annulées au cours des derniers 24 mois	0

* *Valeur comptable hors provisions.*
** *Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2021, soit 32,26 euros.*

Le 28 mai 2019 et à effet du 1er juin 2019, Veolia Environnement a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable tacitement (sauf cas de résiliation) pour des durées successives de 12 mois. Une somme de 20 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du nouveau compte de liquidité, à l'exclusion de tous moyens en titres.

(1) Cette section comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2021 dans le cadre du programme autorisé par les assemblées générales mixtes du 22 avril 2020 et du 22 avril 2021 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2021		Positions ouvertes au 31 décembre 2021			
	Achats [1]	Ventes/ Transferts [2]	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	1 002 832	1 445 633	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions *(en euros)*	26,00	25,23	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MONTANTS *(EN EUROS)*	**26 077 805,76**	**36 474 218,06**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

N/A : non applicable.
(1) Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.
(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité et du Share Incentive Plan UK.

7.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2021 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 12 396 872, représentant 1,77 % du capital de la Société, et aucune action n'était détenue directement ou indirectement par des filiales de Veolia Environnement.

À cette date, le portefeuille d'actions autodétenues était réparti de la manière suivante :

- 4 007 813 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2021, Veolia Environnement détenait 53 000 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur.

7.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 7.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 22 octobre 2022, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et L. 225-210 et suivants dudit code décrite ci-dessous.

Cette résolution, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, vise à autoriser la Société à mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dans les conditions suivantes :

- cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la 24e résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; (viii) l'animation du marché de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;

- les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
  - à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions ainsi rachetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 69 972 527 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
  - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens) ;
- le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 36 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

L'assemblée générale délègue au conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de 18 mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

7.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

7.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020 (1)

Type d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2021
Émissions de titres				
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 17)	26 mois 22 juin 2022	283 millions d'euros (nominal), soit **environ 10 % du capital** social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 283 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	26 mois 22 juin 2022	283 millions d'euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 283 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 20)	26 mois 22 juin 2022	400 millions d'euros (nominal), soit **environ 14,2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
Réduction de capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions autodétenues (résolution 24)	26 mois 22 juin 2022	**10 % des actions composant le capital** par période de 24 mois	Néant

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 850 millions d'euros inclus dans la quinzième résolution de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2020.*

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

7.1.4.2 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 (1)

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2021
Rachat d'actions				
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 16)	18 mois 22 octobre 2022	**36 € par action, dans la limite d'un plafond de 57 861 136 actions et de 1 milliard d'euros** ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	**Actions autodétenues** Au 31 décembre 2021, la Société détenait 12 396 872 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2021 (32,26 euros), soit une valeur de marché de 399 923 090,72 euros **Mouvements sur le contrat de liquidité** 1 002 832 actions achetées et 1 445 633 actions vendues. Au 31 décembre 2021, la Société détenait 53 000 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur (*cf.* section 7.1.3 *supra*)
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 17)***	26 mois 22 juin 2023	868 millions d'euros (nominal) soit **environ 30 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 868 millions d'euros, ci-après le « plafond global »)	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par la Société des actions de Suez : émission le 8 octobre 2021 de 110 396 796 actions nouvelles, soit **environ 19 % du capital social** à cette date
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)***	26 mois 22 juin 2023	868 millions d'euros (nominal) soit **environ 30 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (*green shoe*)* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 19)***	26 mois 22 juin 2023	**Extension de 15 % maximum** d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond de 289 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)	Néant

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 868 millions d'euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

*** *Au titre du projet de rapprochement avec Suez.*

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2021
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe				
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 20)	26 mois 22 juin 2023	57 861 136 euros (nominal) soit **environ 2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 8 décembre 2021 de 7 866 525 actions nouvelles, soit **environ 1,1 % du capital social** à cette date
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 21)	18 mois 22 octobre 2022	17 358 340 euros (nominal) soit **environ 0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 8 décembre 2021 de 1 878 756 actions nouvelles, soit **environ 0,3 % du capital social** à cette date
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 22)	26 mois 22 juin 2023	**0,5 % du capital social** au jour de l'assemblée générale	Le conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 4 mai 2021 d'attribuer à effet du même jour 937 182 actions de performance à environ 450 bénéficiaires, soit **environ 0,2 % du capital social** à cette date

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 868 millions d'euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

*** *Au titre du projet de rapprochement avec Suez.*

7.1.4.3 Autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*
Rachat d'actions			
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 16)	18 mois 15 décembre 2023	36 € par action, dans la limite d'un plafond de 69 972 526 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
Émissions de titres			
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 17)	26 mois 15 août 2024	1 049 587 899 euros (nominal), soit **environ 30 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1 049 587 899 euros, ci-après le « plafond global »)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 19)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 20)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (*green shoe*)* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 21)***	26 mois 15 août 2024	**Extension de 15 % maximum** d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros des augmentations de capital sans DPS)
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 22)	26 mois 15 août 2024	400 millions d'euros (nominal), soit **environ 11,4 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe			
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 23)	26 mois 15 août 2024	**2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 24)	18 mois 15 décembre 2023	**0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 25)	26 mois 15 août 2024	**0,35 % du capital social** au jour de l'assemblée générale
Réduction du capital par annulation d'actions			
	Annulation des actions autodétenues (résolution 26)	26 mois 15 août 2024	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

7.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Dilution potentielle liée aux obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Il convient de se référer au 7.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 1 131 227 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 1 109 400 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Enfin, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Ces actions, ne devant être émises qu'en mai 2022 en ce qui concerne les actions de performance 2019, en mai 2023 en ce qui concerne les actions de performance 2020 et en mai 2024 en ce qui concerne les actions de performance 2021, représenteraient, si elles étaient toutes émises, un pourcentage de dilution de 0,45 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 699 725 266 actions au 31 décembre 2021.

Il convient de se référer au chapitre 3, section 3.4.3.1 *infra*.

7.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2017 :

Date de l'assemblée	Opération	Date de constatation de l'opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions *(en euros)*	Montant nominal de l'augmentation de capital *(en euros)*	Prime d'émission ou d'apport *(en euros)*	Montant cumulé du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
19/04/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	20/09/2018 (constatée par le président-directeur général)	2 228 518	5	11 142 590	22 909 165,04	2 827 966 705	565 593 341
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à l'ensemble des salariés français du Groupe (soit 46 456 salariés)	03/05/2019 (constatée par le président-directeur général)	232 280	5	1 161 400	-	2 829 128 105	565 825 621
18/04/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	15/11/2019 (constatée par le président-directeur général)	1 440 918	5	7 204 590	17 925 019,92	2 836 332 695	567 266 539
22/04/2020	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	17/12/2020 (constatée par le président-directeur général)	11 344 823	5	56 724 115	100 855 476,47	2 893 056 810	578 611 362
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 700 dirigeants et hauts potentiels du Groupe	03/05/2021 (constatée par le président-directeur général)	971 827	5	4 859 135	-	2 897 915 945	579 583 189
22/04/2021	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par la Société des actions de Suez	08/10/2021 (constatée par le président-directeur général)	110 396 796	5	551 983 980	1 954 023 289,20	3 449 829 925	689 979 985
22/04/2021	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	08/12/2021 (constatée par le président-directeur général)	9 745 281	5	48 726 405	167 618 833,20	3 498 626 330	699 725 266

7.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Programme EMTN

Un programme d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros. Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

Date de l'émission	Devise	Montant nominal de l'émission *(en devises) (en millions)*	Tirages complémentaires/ rachats partiels	Montant nominal de l'encours au 31 décembre 2021 *(en devises) (en millions)*	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
24 mai 2007	EUR	1 000				
Décembre 2013	EUR		-150			
Avril 2015	EUR		-205	645	5,125 %	24 mai 2022
29 octobre 2007	GBP	500				
7 janvier 2008	GBP		150	650	6,125 %	29 octobre 2037
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,59 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	600		600	0,314 %	4 octobre 2023
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	0,672 %	30 mars 2022
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,94 %	7 janvier 2030
14 janvier 2019	EUR	750		750	0,892 %	14 janvier 2024
15 janvier 2020	EUR	500		500	0,664 %	15 janvier 2031
15 avril 2020	EUR	700		700	1,25 %	15 avril 2028
15 juin 2020	EUR	500		500	0,80 %	15 janvier 2032
14 janvier 2021	EUR	700		700	0 %	14 janvier 2027

Au 31 décembre 2021, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 8 374 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a procédé au rachat anticipé des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes émises le 8 mars 2016 à échéance 15 mars 2021 pour un nominal d'environ 700 millions d'euros. Le 13 septembre 2019, un premier rachat à hauteur de 93 % du nominal au prix unitaire de 30,31 euros a été réalisé dans le cadre d'une offre de rachat suivi d'un second rachat complémentaire de 7 % par exercice d'un *clean-up call*, au pair soit au prix unitaire de 29,99 euros, le 13 novembre 2019.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéance 1er janvier 2025 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25 % du pair. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, soit une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2021, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à environ 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission publique sur le marché américain

Le 23 décembre 2019, Veolia Environnement a procédé au rachat partiel à hauteur de 100 millions de dollars de l'obligation de 400 millions de dollars de coupon 6,75 % et de maturité juin 2038, émise en 2008 sur le marché américain.

Au 31 décembre 2021, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 300 millions de dollars américains, soit 265 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

Programme d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois (*Panda Bonds*)

Veolia Environnement a enregistré le 10 décembre 2019 auprès de la *National Association of Financial Market Institutional Investors* (NAFMII) deux programmes d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois pour une durée de deux ans et pour un montant maximal de 10 milliards de renminbi, venant remplacer le programme signé en août 2016 et arrivé à échéance en août 2018.

Dans le cadre de ce nouveau programme, Veolia Environnement a émis le 24 juin 2020, à l'occasion d'un placement privé auprès d'investisseurs chinois et internationaux, deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi à échéance 24 juin 2023, portant un coupon de 3,85 %.

Le 16 décembre 2020, Veolia Environnement a poursuivi son programme d'émission par le biais de deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi à échéance le 16 décembre 2023, portant un coupon de 4,45 %.

Au 31 décembre 2021, l'encours du nominal de ces emprunts s'élevait à 3 milliards de renminbi, soit 417 millions d'euros équivalents.

Billets de trésorerie

Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables à court terme (*Negotiable European Commercial Paper* – NEU CP) plafonné à 6 milliards d'euros, dont la documentation financière a été mise à jour auprès de la Banque de France le 7 septembre 2020.

Au 31 décembre 2021, l'encours des titres négociables à court terme émis par la Société s'élevait à 5 847 millions d'euros.

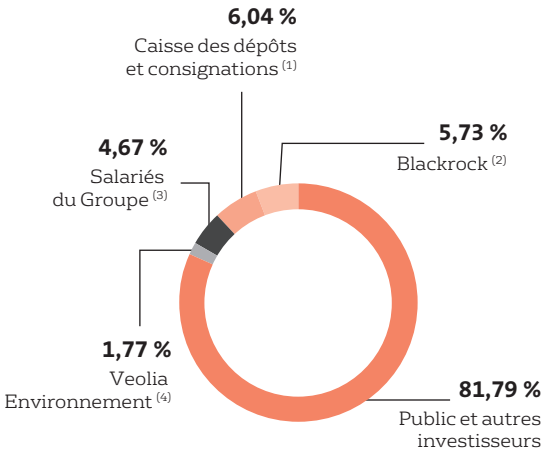
Le 18 mai 2020, Veolia Environnement a établi un programme de titres de *commercial paper* (titres de créances négociables) plafonné à 600 millions de livres sterling auprès de la Bank of England (initiatrice de ce programme) dans le cadre du programme d'aide financière aux entreprises impactées par la crise liée à l'épidémie de Covid-19 (*Covid Corporate Financing Facility*).

Le programme a été clôturé par la Bank of England.

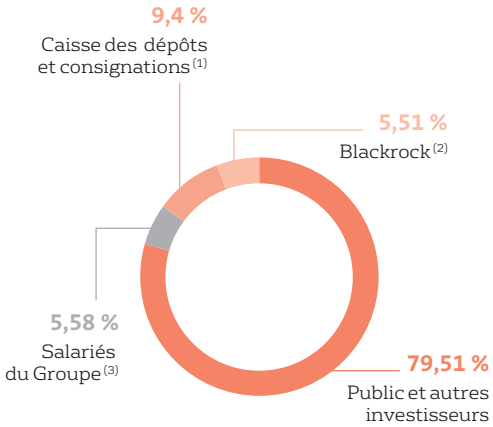
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

7.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2021

Répartition de l'actionnariat (nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat (droits de vote exerçables)



(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de la Caisse des Dépôts en date du 25 janvier 2022.

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Blackrock en date du 13 octobre 2021.

(3) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissements financiers. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, l'actionnariat salarié au 31 décembre 2021 s'établit à 4,67 % en capital et 5,58 % en droits de vote.

(4) Actions autodétenues et privées de droit de vote.

7.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Veolia Environnement au 31 décembre 2021 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis deux ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (*cf.* chapitre 8, section 8.1.4 *infra*).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement environ 4 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

	Situation au 31 décembre 2021					Situation au 31 décembre 2020					Situation au 31 décembre 2019		
Actionnaire	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables*
Caisse des Dépôts (1)	42 278 706**	6,04	68 314 825	68 314 825	9,40	35 135 341**	6,07	61 171 460	61 171 460	10,16	33 344 181	5,88	10,07
Blackrock (2)	40 072 824	5,73	40 072 824	40 072 824	5,51	29 669 536	5,13	29 669 536	29 669 536	4,93	28 489 269	5,02	4,83
Salariés (3)	32 693 820	4,67	40 521 915	40 521 915	5,58	23 470 055	4,06	33 872 862	33 872 862	5,62	12 572 327	2,22	3,52
Franklin Resources (4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42 036 249	7,41	7,13
Veolia Environnement (5)	12 396 872	1,77	12 396 872	0***	0***	12 839 673	2,22	12 839 673	0***	0***	12 450 465	2,19	0
Public et autres investisseurs	572 283 044	81,79	577 741 842	577 741 842	79,51	477 496 757	82,52	477 453 495	477 453 495	79,29	438 374 048	77,28	74,45
TOTAL	699 725 266	100 %	739 048 278	726 651 406	100 %	578 611 362	100 %	615 007 026	602 167 353	100 %	567 266 539	100 %	100 %

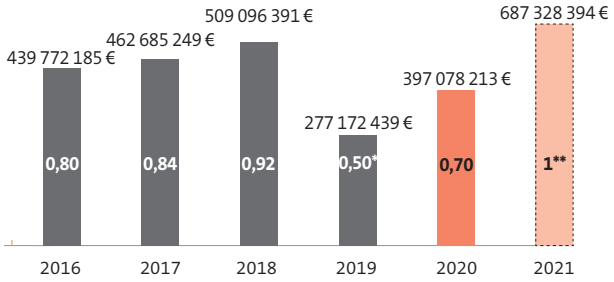
* *Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les titres autodétenus par Veolia Environnement étant privés de droit de vote).*
** *Dont 26 036 119 actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans.*
*** *Au 31 décembre 2021, Veolia Environnement autodétient 12 396 872 actions.*
(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de 2 % à la baisse par CNP Assurances le 11 janvier 2022, qui a été notifiée, le 25 janvier 2022, par la Caisse des Dépôts à la Société. Ce franchissement de seuil résulte de la cession de titres par CNP Assurances. La Caisse des Dépôts, qui n'a franchi aucun seuil, détenait à cette date directement et indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances et LBP Prévoyance 42 278 706 actions et 68 314 825 droits de vote représentant 6,04 % du capital et 9,40 % des droits de vote émis – la Caisse des dépôts et consignations détenant directement à cette date 30 995 375 actions et 57 031 494 droits de vote représentant 4,43 % du capital et 7,85 % des droits de vote émis. Le 16 février 2022, la Caisse des dépôts et consignations a procédé à une déclaration de franchissement de seuil statutaire de 6 % à la baisse indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances le 10 février 2022. Ce franchissement de seuil résulte de la restitution de titres reçus par CNP Assurances à titre de collatéral. La Caisse des Dépôts détenait à cette date directement et indirectement par l'intermédiaire de CNP Assurances et LBP Prévoyance 41 718 706 actions et 67 754 825 droits de vote représentant 5,96 % du capital et 9,33 % des droits de vote émis – la Caisse des dépôts et consignations détenant directement à cette date 30 995 375 actions et 57 031 494 droits de vote représentant 4,43 % du capital et 7,85 % des droits de vote émis. À la connaissance de la Société, la Caisse des Dépôts a effectué, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, une déclaration de franchissement de seuil légal de 10 % des droits de vote à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n° 221C2712).
(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Blackrock le 8 octobre 2021, qui a été notifiée le 13 octobre 2021 par Blackrock à la Société. À la connaissance de la Société, Blackrock a effectué, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n° 221C0194, n° 221C0205, n° 221C0231, n° 221C0238, n° 221C0385, n° 221C0417, n° 221C0436, n° 221C0444, n° 221C0512, n° 221C0538, n° 221C0646, n° 221C0739, n° 221C0756, n° 221C0773, n° 221C0801, n° 221C0818, n° 221C0841, n° 221C0938, n° 221C1065, n° 221C1104).
(3) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissement financier.
(4) À la date de la dernière déclaration de franchissement de seuil statutaire qui a été notifiée le 12 janvier 2021 à la Société, Franklin Resources détenait 5 742 772 actions représentant autant de droits de vote soit 0,99 % du capital et 0,95 % des droits de vote de Veolia Environnement.
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote. Cette information figure dans la déclaration mensuelle des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 janvier 2022.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et aucun pacte d'actionnaires ou aucune convention auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société.

Aucun tiers n'exerce de contrôle sur Veolia Environnement et, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement ou une prise de contrôle de la Société.

7.3 Politique de distribution des dividendes

7.3.1 DIVIDENDES (1) PAR ACTION ET MONTANTS GLOBAUX VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES



La distribution d'un dividende de 0,70 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1er janvier 2021, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021. Le dividende a été détaché de l'action le 10 mai 2021 (ex-date) et mis en paiement à compter du 12 mai 2021. Au 31 décembre 2020, le capital était composé de 578 611 362 actions dont 12 839 673 actions autodétenues. Le montant total de la distribution a été ajusté en fonction du nombre d'actions propres détenues par Veolia Environnement à la date de mise en paiement, les actions autodétenues n'ouvrant pas droit au dividende.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 15 juin 2022 le versement d'un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice 2021, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 5 juillet 2022. Les dividendes 2021 seront versés à compter du 7 juillet 2022. La Société a pour objectif un retour à la politique de distribution pré-crise au titre de 2021.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un prélèvement forfaitaire non libératoire obligatoire de 12,8 % sera opéré à titre d'acompte de l'impôt dû en 2022 sur les revenus de l'année 2021. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande préalable.

Les prélèvements sociaux applicables sur les dividendes versés aux bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 17,2 %.

L'imposition définitive des dividendes versés par Veolia Environnement sera déterminée à partir des éléments portés dans la déclaration de revenus souscrite l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes, qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont soumis de plein droit à une taxation forfaitaire au taux de 12,8 % (soit une taxation globale de 30 % en tenant compte des prélèvements sociaux). Les prélèvements sociaux ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu.

Sur option globale, les dividendes peuvent néanmoins être soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Ils seront soumis à l'impôt après abattement de 40 %. Dans cette hypothèse, les prélèvements sociaux sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 6,8 %.

Pour les bénéficiaires fiscalement non domiciliés en France, les dividendes sont soumis à une retenue à la source dont le taux est variable en fonction du pays de domiciliation fiscale du bénéficiaire.

(1) Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.

* *Le conseil d'administration, lors de sa réunion extraordinaire du 1er avril 2020, compte tenu des circonstances exceptionnelles liées à l'épidémie de la Covid-19, a décidé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2019 à 0,50 euro au lieu de 1 euro et ce afin de préserver, dans un esprit de solidarité partagée, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.*

** *Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 15 juin 2022. Le montant total est calculé sur le fondement du nombre de 699 725 266 actions composant le capital social au 31 décembre 2021 diminué des 12 396 872 actions autodétenues à cette date, soit un nombre de 687 328 394 actions, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.*

7.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société ainsi que les politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.

7.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT 552

8.1.1 Dénomination sociale, siège social, siège administratif, site web, forme juridique, législation applicable, exercice social, date de constitution, durée, registre du commerce et des sociétés, identifiant d'entité juridique et objet social 552

8.1.2 Répartition statutaire des bénéfices 553

8.1.3 Assemblées générales 553

8.1.4 Droit de vote double 555

8.1.5 Identification des actionnaires 555

8.1.6 Franchissements de seuils 555

8.1.7 Conseil d'administration et direction générale 556

8.1.8 Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions 556

8.2 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES 557

8.3 CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS RFA 559

8.4 PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES *(BUSINESS UNITS)* DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE 559

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 560

8.6 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 560

8.7 INFORMATIONS FINANCIÈRES INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE 561

8.8 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL RFA 562

8.8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 562

8.8.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 562

8.9 TABLES DE CONCORDANCE 563

8.9.1 Document d'enregistrement universel 563

8.9.2 Rapport financier annuel 566

8.9.3 Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière) 566

8.10 ANNEXES 570

8.10.1 État d'avancement des engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4nature 570

Les éléments du rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL, SIÈGE ADMINISTRATIF, SITE WEB, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE, EXERCICE SOCIAL, DATE DE CONSTITUTION, DURÉE, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS, IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE ET OBJET SOCIAL

Dénomination sociale	Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003		
Dénomination abrégée	VE		
Siège social	21, rue La Boétie – 75008 Paris – France		
Siège administratif	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France		
Site web	www.veolia.com [1]	**Téléphone**	+33 (0) 1 85 57 70 00

Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Législation applicable	Droit français
Objet social	Il résulte de l'article 3 des statuts de la Société que Veolia Environnement a pour objet, directement et indirectement, en France et dans tous pays : • l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités de services se rapportant à l'environnement, notamment à l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports, la propreté… ; • l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques, modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ; • la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et, la faculté de céder de telles participations ; • et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités.
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année

Date de constitution	24 novembre 1995
Durée	99 ans
Terme statutaire	18 décembre 2094

Immatriculation	403 210 032 RCS Paris
Code APE	7010Z
Code LEI – *Legal Entity Identifier* [2]	969500LENY69X51 OOT31

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.
(2) Identifiant d'entité juridique.

8.1.2 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide, en tout ou partie, de les distribuer aux actionnaires à titre de dividende, de les affecter à des postes de réserves ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la loi. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution ou, pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

Le conseil d'administration a la faculté de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice dans les conditions prévues par la loi.

8.1.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.3.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

8.1.3.2 Participation aux assemblées

Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer aux assemblées générales.

S'agissant des actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement, par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Modalités

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale doivent faire la demande d'une carte d'admission :

- s'il s'agit d'un actionnaire nominatif, directement auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement (ci-après « l'établissement centralisateur ») ;
- s'il s'agit d'un actionnaire au porteur, auprès de son intermédiaire financier.

Si un actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'assemblée n'a pas reçu sa carte d'admission à J-2, il doit demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'assemblée.

Un avis de convocation comprenant un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission est envoyé automatiquement à tous les actionnaires nominatifs. Les actionnaires au porteur doivent s'adresser à l'intermédiaire financier auprès duquel leurs actions sont inscrites en compte afin d'obtenir le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission.

Vote à distance

Les actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'assemblée générale peuvent choisir parmi l'une des options suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à leur conjoint ou partenaire, ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix ;
- donner pouvoir au président de l'assemblée ;
- voter par correspondance ;
- voter par voie électronique préalablement à l'assemblée générale.

La Société met à la disposition de ses actionnaires un site internet dédié au vote préalablement à l'assemblée (Votaccess). Ce site permet à chaque actionnaire d'accéder notamment à la documentation relative à l'assemblée générale, de transmettre électroniquement ses instructions de vote ou de demander une carte d'admission.

Les votes à distance ou par procuration ne peuvent être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés (et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur) parviennent auprès de l'établissement centralisateur trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

8.1.3.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

8.1.3.4 Droits des actionnaires

Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : AGveoliaenvironnement.ve@veolia.com, au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis de réunion publié au *Bulletin des annonces légales et obligatoires*.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée ; pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. Il est précisé que les réponses aux questions écrites peuvent être publiées directement sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale.

Consultation des documents mis à disposition

Les documents et renseignements relatifs aux assemblées générales sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante :

https://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale, au plus tard le vingt et unième jour précédant l'assemblée.

8.1.4 DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions des articles L. 225-123 et L. 22-10-46 du Code de commerce, un droit de vote double [1] est attribué, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions bénéficiant de ce droit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre de droit acquis et n'interrompt pas le délai d'acquisition de deux ans. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

Le droit de vote attaché aux actions grevées d'usufruit est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

8.1.5 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut-être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L. 228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son actionnariat quatre fois par an en moyenne.

Le non-respect par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leurs obligations de communication de renseignements résultant des articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce entraîne, dans les conditions prévues par la loi, la privation temporaire du droit de vote voire la suspension du droit au paiement du dividende attaché aux actions.

8.1.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle, et le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent, est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

(1) L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2015 a rejeté la résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique des droits de vote double prévue par la loi Florange pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

8.1.7 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du conseil – président et vice-président(s) du conseil : aux termes de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, élus par l'assemblée générale des actionnaires sauf dérogation prévue par les dispositions légales. Le conseil d'administration élit en son sein un président (*cf.* section 3.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (*cf.* section 3.2.1.6 *supra* concernant le vice-président), qui sont obligatoirement des personnes physiques et dont la durée des fonctions ne peut être supérieure à celle du mandat d'administrateur du ou des intéressé(s).

Représentation des salariés : conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le conseil d'administration de Veolia Environnement comprend deux membres représentant les salariés, désignés en application de l'article 11.2 des statuts de la Société.

Détention d'actions : l'article 11.1 des statuts prévoit que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative pendant toute la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés et aux administrateurs représentant les salariés, nommés ou désignés en application de la législation (*cf.* section 3.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat (*cf.* section 3.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction ;
- l'article 12 des statuts prévoit que les fonctions du président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le président atteint l'âge de 70 ans.

Pouvoirs : les pouvoirs du conseil d'administration (*cf.* article 15 des statuts) sont précisés dans les sections 3.2.1.4 et 3.3.2 *supra*.

Direction générale : aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général. Les décisions du conseil d'administration relatives aux choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale sont prises conformément aux statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales (*cf.* section 3.3.1 *supra*).

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration (*cf.* section 3.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération du directeur général sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directeur général prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le directeur général atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition du directeur général, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec le directeur général, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués qui, à l'égard des tiers, disposent toutefois des mêmes pouvoirs que le directeur général. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.8 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Le texte des statuts de la Société est disponible et consultable sur le site internet de la Société (*cf.* section 8.5 *infra*).

8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 6.1, note 12.3 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés est incorporée par référence au sein de ce chapitre 8, section 8.2. Les principales mises à jour concernant les litiges figurant à la note 13 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptibles d'avoir eu ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (*cf.* chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, est la somme d'un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités. La provision pour litiges (hors litiges fiscaux et sociaux) la plus significative dans les comptes au 31 décembre 2021 est de l'ordre de 19 millions d'euros.

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis – Flint

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra.*

Malgré sa demande, VNA n'a pas été autorisée par la cour d'appel à contester à ce stade la décision d'août 2021 ; elle peut néanmoins interjeter appel à l'issue de la procédure.

États-Unis – WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis [1] sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et autres dommages qui résulteraient d'une exposition à l'amiante, la silice et à d'autres substances potentiellement dangereuses. En ce qui concerne les procédures impliquant les anciennes filiales de Veolia Eau, certaines filiales actuelles de cette dernière demeurent responsables de leurs conséquences et en conservent parfois la gestion. En outre, les acquéreurs des anciennes filiales bénéficient, dans certaines instances, de garanties de Veolia Eau ou de la Société portant sur les conséquences éventuelles de ces procédures. Les demandeurs allèguent habituellement que les préjudices subis ont pour origine l'utilisation de produits fabriqués ou vendus par les filiales de Veolia Eau, ses anciennes filiales ou leurs prédécesseurs. Figurent généralement aux côtés des filiales de Veolia Eau ou de ses anciennes filiales de nombreux autres défendeurs, auxquels il est reproché d'avoir contribué aux préjudices allégués. Des provisions ont été constituées au titre de la responsabilité éventuelle des filiales actuelles dans ces affaires en fonction, en particulier, du lien entre les préjudices allégués et les produits fabriqués ou vendus par ces filiales ou leurs prédécesseurs, de l'étendue des dommages prétendument subis par les demandeurs, du rôle des autres défendeurs et des règlements passés dans des affaires similaires. Les provisions sont constituées au moment où les responsabilités deviennent probables et peuvent être raisonnablement évaluées, et ne comprennent pas de provisions pour responsabilité éventuelle au titre de demandes qui n'auraient pas été engagées.

À la date de dépôt du présent document de référence, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2021, la moyenne annuelle des frais engagés par le Groupe au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élève à 933 248 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurance.

(1) Des Filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Lituanie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*

AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Égypte

En septembre 2000, Veolia Propreté a conclu avec le Gouvernorat d'Alexandrie (« Gouvernorat ») un contrat ayant pour objet la collecte et le traitement des déchets, ainsi que le nettoyage urbain de la ville d'Alexandrie pour une période de 15 ans (« Contrat »).

En octobre 2011, Onyx Alexandria, filiale de Veolia Propreté et constituée afin d'exécuter le Contrat, a résilié ce dernier pour manquement grave du Gouvernorat à ses obligations de paiement, et plus généralement pour les fautes commises par la République arabe d'Égypte (« Égypte »), lesquelles ont causé la perte totale de l'investissement réalisé par Veolia Propreté.

En juin 2012, Veolia Propreté a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de l'Égypte sur le fondement du traité bilatéral d'investissement franco-égyptien (« TBI ») et sous l'égide du CIRDI (Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements).

Le 9 novembre 2016, le Gouvernorat a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de Veolia Propreté et Onyx Alexandria sous l'égide du *Cairo Regional Centre for International Commercial Arbitration* (« CRCICA ») et a demandé à être indemnisé pour les dommages résultant de la supposée résiliation abusive alléguée du Contrat et du non-respect par Onyx Alexandria de ses obligations contractuelles à hauteur d'un montant de 186,2 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 10 millions d'euros). Veolia Propreté et Onyx Alexandria contestent intégralement le bien-fondé de l'ensemble des demandes du Gouvernorat.

Par sentence du 25 mai 2018, le tribunal arbitral CIRDI a estimé que les violations du Contrat par le Gouvernorat ne comportaient pas d'actes suffisamment graves de l'État pouvant être assimilés à des violations du TBI et par conséquent, a rejeté l'ensemble des demandes d'indemnisation de Veolia Propreté. Le tribunal arbitral a notamment jugé que les réclamations contractuelles auraient dû être soumises à l'arbitrage du CRCICA en vertu de la clause compromissoire contenue dans le Contrat. Dans le cadre de cet arbitrage, Onyx Alexandria a présenté des demandes reconventionnelles d'environ 1 milliard de livres égyptiennes (correspondant à environ 54,1 millions d'euros) et le Gouvernorat a amendé ses demandes initiales sollicitant une indemnisation d'environ 28,9 millions d'euros.

Le 24 février 2022, le tribunal a rendu sa sentence et fait partiellement droit aux demandes des deux parties.

Après compensation des sommes allouées à chaque partie, Onyx Alexandria devrait recevoir environ 51 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 2,5 millions d'euros) hors intérêts.

VEOLIA TECHNOLOGIES ET CONTRACTING

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra.*

VWT contre Antero

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra.*

EUROPE DU SUD

Veolia Propreté contre la République d'Italie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra.*

8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA

Les prérogatives des collectivités publiques, dans de nombreux pays dont la France, leur permettent de résilier des contrats conclus avec des sociétés du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*) et une prise de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles *(Business Units)* de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles *(Business Units)* de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 6, section 6.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 10,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 527,5 millions d'euros d'intérêts et 369 millions d'euros de dividendes en 2021. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (*cf.* chapitre 6, section 6.1, note 10 des états financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 472,1 millions d'euros correspondant principalement à des prestations de services, des redevances de marques ainsi que de la mise à disposition de personnel. En outre, dans le cadre d'engagements contractuels liés à la gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, la Société a perçu des filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 78,5 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 95,2 millions d'euros au cours de l'exercice 2021.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 1 417,4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2021 et revenant à la Société au 31 décembre 2021, ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés *(en millions d'euros)*	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	3 552,3	11 840,8	8 020,6	2 427,5	-254,4	4 044,0	29 630,8
Endettements financiers hors Groupe (1)	113,7	1 432,2	989,1	434,1	33,4	17 780,0	20 782,5
Trésorerie au bilan (2)	1 022,0	-4 544,1	-2 005,9	-1 084,4	-2 901,9	19 791,2	10 276,8
Flux de trésorerie liés à l'activité	701,0	1 441,1	655,5	477,0	9,6	-120,4	3 163,8
Impact sur les comptes sociaux de VE SA *(en millions d'euros)*							
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	147,8	0,0	0,0	0,1	221,1		

(1) Correspond aux dettes financières non courantes + dettes financières courantes +/- réévaluation des instruments de trésorerie.
(2) Correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie – la trésorerie passive.

8.5 Documents accessibles au public

Type de documents	Accessibilité
• communiqués de la Société • documents de référence annuels et documents d'enregistrement universel (comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société et du Groupe) déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers
• informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des 12 derniers mois en France et dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee Site de l'AMF
• information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
• statuts de la Société	www.veolia.com/fr/gouvernance
• procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

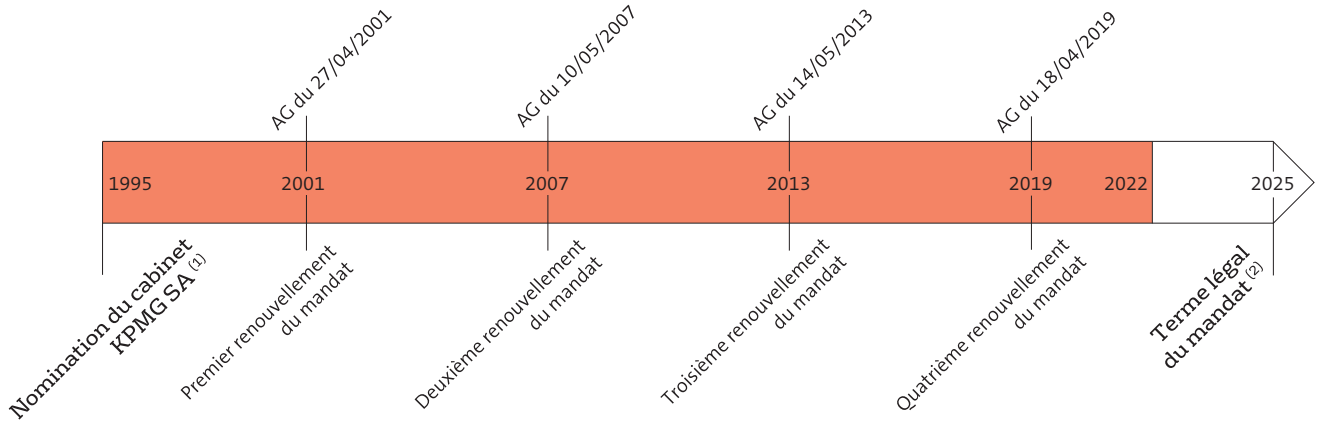
8.6 Contrôleurs légaux des comptes

KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Éric Jacquet et Baudouin Griton.

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris La Défense Cedex.



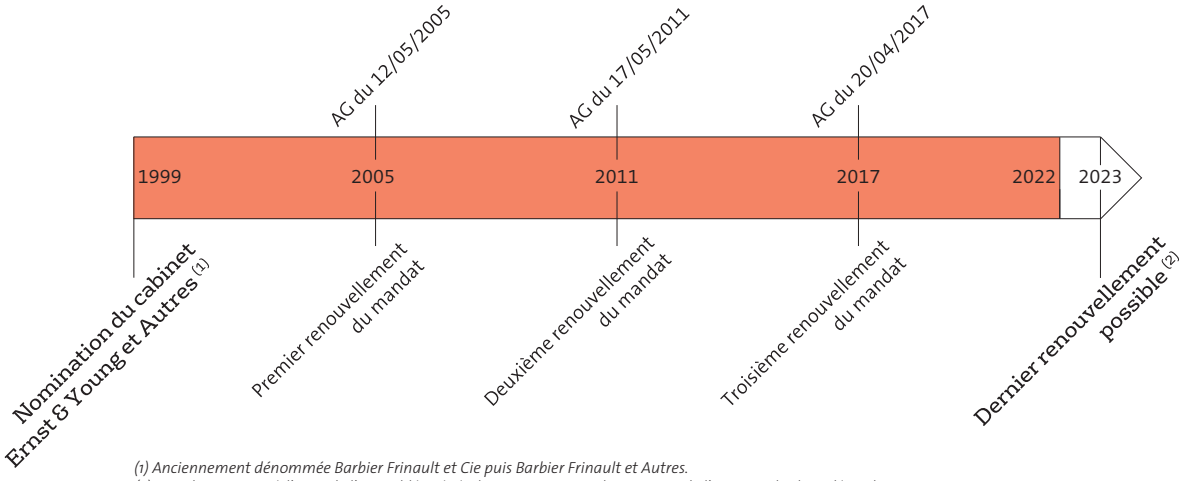
(1) La société KPMG SA a été désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 en remplacement de la société Salustro Reydel (membre de KPMG International) qui a été désignée le 18 décembre 1995 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 27 avril 2001.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Jean-Yves Jégourel et Quentin Séné.

1-2, place des Saisons – Paris – La Défense 1 – 92400 Courbevoie.



(1) Anciennement dénommée Barbier Frinault et Cie puis Barbier Frinault et Autres.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

À l'issue d'un appel d'offres réalisé au cours de l'exercice 2021 conformément à la réglementation en vigueur par la direction financière du groupe, avec l'appui de la direction des achats et en pleine collaboration avec la direction juridique, la direction de la conformité et la direction de l'audit et du contrôle interne du groupe, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des comptes et de l'audit, a décidé, parmi les options qui lui étaient soumises, de proposer :

- le renouvellement de la société Ernst & Young et Autres lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et ;
- la nomination de la société Deloitte & Associés en remplacement de la société KPMG SA dont le mandat expirera en 2025 lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et qui ne pourra être renouvelé compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

8.7 Informations financières incorporées par référence

En application du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2020, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2020, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2021 sous le numéro D. 21-0145 ;
- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2019, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2019, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2020 sous le numéro D. 20-0136.

8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA

8.8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement.

8.8.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Aubervilliers,

le 21 avril 2022

Le président-directeur général

Antoine Frérot

8.9 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222 -3 du règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du conseil d'Administration incluant notamment le rapport sur le gouvernement d'entreprise, prévu par le Code de commerce.

8.9.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
1 –	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Indication des personnes responsables	8.8	562
1.2	Déclaration des personnes responsables	8.8	562
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	N/A	N/A
1.4	Attestation d'un tiers	N/A	N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable		1
2 –	**Contrôleurs légaux des comptes**	8.6	560
3 –	**Facteurs de risques**	intro du 2, 2.2 et 5.5.5	68, 77 et 348
4 –	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	8.1.1	552
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1	552
4.3	Date de constitution et durée de vie	1.1.1 et 8.1.1	14 et 552
4.4	Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et site web avec un avertissement	8.1.1	552
5 –	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2	16, 23 et 28
5.2	Principaux marchés	1.3.3, 1.3.4 et 1.5	30, 31 et 42
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.2, 5.2.1, 5.2.2 et 6.1.6 note 3	17, 326, 327 et 366
5.4	Stratégie et objectifs	1.1, 1.2, 4.1, 5.2.1 et 5.5.6	14, 17, 198, 326 et 348
5.5	Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.3.1	56
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.3.4.2	36
5.7	Investissements		
5.7.1	Principaux investissements réalisés	5.2.2.2, 5.4.2 et 6.1.6 note 4.2	328, 343 et 370
5.7.2	Principaux investissements en cours	5.1, 5.2.2.1 et 6.1.6 note 4.4.1	324, 327 et 372
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et les entreprises associées	6.1.6 note 6.2.4	382
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.2	207

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
6 –	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description sommaire du Groupe	1.5.1	42
6.2	Liste des filiales importantes	6.1.6 note 16 et 6.2.5 note 7.11	456 et 504
7 –	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière		
7.1.1	Évolution et résultat des activités Indicateurs clés de performance et de développement	Profil, 4.1, 5.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.5.1, 5, 6 et 6.1.1 à 6.1.3	1 à 12, 198, 326, 331, 332, 335, 346, 349, 354 à 357
7.1.2.	Prévisions de développement futur et activités en matières de recherche et de développement	1.4	38
7.2	Résultat d'exploitation	5.3.4.1, 5.3.4.5 et 6.1.6 note 6.2	337, 339 et 380
8 –	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Information sur les capitaux	6.1.5 et 6.1.6 note 10	360 et 440
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	6.1.4, 6.1.6 notes 6.3, 9.3.2 et 7.1.7, 8.4	358, 385, 545 et 559
8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.4.1, 5.4.3, 5.4.4, 6.1.6 notes 9.1 et 9.2	341, 344, 344, 414 et 422
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influencé sensiblement les activités du Groupe	6.1.6 note 9.1.3	421
8.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
9 –	**Environnement réglementaire**	1.6	57
10 –	**Informations sur les tendances**		
10.1.a	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3.2 et 5.5.4	28 et 348
10.1.b	Description de tout changement significatif de performance financière du Groupe	N/A	N/A
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, dont l'émetteur a connaissance, susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2 et 5.5.6	17 et 348
11 –	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1.	Prévision ou estimation du bénéfice publiée	5.5.6	348
11.2	Déclaration énonçant sur les principales hypothèses de prévisions ou d'estimations de bénéfices	5.5.6	348
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.5.6	348
12 –	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
12.1	Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3	106 et 118
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	3.1.3	118
13 –	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant des rémunérations versées et avantages en nature	3.4.1, 3.4.3 et 3.4.4	139, 163 et 174
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1.6 note 7.3 et 3.4.2	397 et 485
14 –	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1 et 3.1.2	106 et 118
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de la direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	6.1.6 note 14, 3.1.3 et 3.6	455, 118 et 191
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	3.2.2.1 et 3.2.2.3	130 et 134
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.1.1	119

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1.2, 3.2.1.2, 3.2.2 et 6.1.6 note 3	118, 119, 130 et 366
15 –	**Salariés**		
15.1	Nombre des salariés et répartition des effectifs	Profil/Chiffres clés et 4.4.2	12 et 265
15.2	Participations dans le capital et stock-options des mandataires sociaux	3.1.1.2, 3.4.1.1.2, 3.4.3, 3.4.4 et 3.5.1	107, 142, 163, 174 et 188
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.4.4.4 et 5.2.4	280 et 329
16 –	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.2 et 8.1.5	546 et 555
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2 et 8.1.4	395 et 555
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.2.2	396
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.3	559
17 –	**Transactions avec des parties liées**	3.6 et 6.1.6 note 14	191 et 455
18 –	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques	Profil, 5.3.1, 6.1, 6.2 et 8.7	4, 331, 354, 468 et 561
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.1.7 et 6.2.6	464 et 508
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.3 et 8.1.2	548 et 553
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.6 note 13 et 8.2	451 et 557
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.5.4 et 6.1.6 note 15	348 et 455
19 –	**Informations complémentaires**		
19.1	Capital social		
19.1.1	Montant du capital émis et capital autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 7.1.4	534, 534 et 538
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	7.1.3	535
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.1.5, 7.1.7 et 6.1.6 note 9.1.1.1	543, 545 et 415
19.1.5	Droits d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.1.4	538
19.1.6	Options sur le capital de membres du Groupe	N/A	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.1.6	544
19.2	Acte constitutif et statuts		
19.2.1	Objet social et registre du Commerce	8.1.1	552
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.2 et 8.1.4 à 8.1.6	553 et 555
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A	N/A
20 –	**Contrats importants**	8.3	559
21 –	**Documents disponibles**	8.5	560

8.9.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Éléments requis	Chapitres/sections	Pages
1 – Comptes sociaux	6.2	468
2 – Comptes consolidés	6.1	354
3 – Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	*Cf.* table de concordance rapport de gestion	566
4 – Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel	8.8	562
5 – Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	6.1.7 et 6.2.6	464 et 508

8.9.3 RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)

La table de concordance permet d'identifier les informations devant figurer au sein du rapport de gestion, selon les dispositions du commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise.

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
1 – Situation et activité du Groupe			
Situation de la société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1,I.,1°, L. 232-1,II, L. 233-6, L. 233-26 du Code de commerce	1.1.2, 1.1.3, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.2 et 4.4.3,5	15, 16, 17, 23, 38, 44, 267 et 323
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil et 1.2.2	1 à 12 et 20
Indicateurs clefs de performance non financière Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil, 1.2.2, 4.2	1 à 12, 20 et 207
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.5.4	348
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de votes aux assemblées générales et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	7.2	546
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	6.2.7	511
Prises de participation significatives dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.2.2.2, 6.1.6 notes 4.2 et 16 et 6.2.5 note 7.11	328, 370, 456 et 504
Aliénations d'actions de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.5.6	348
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1, II et L 233-26 du Code de commerce	1.4	38

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	6.2.7	511
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D 441-4 du Code de commerce	6.2.7	511
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-3 du Code monétaire et financier	N/A	N/A
2 – Contrôle interne et gestion des risques			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée	L. 225-100-1,I., 3° du Code de commerce	Intro du 2 et 2.2	68 et 77
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	2.2.2.1 et 4.2.3	79 et 216
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la société et le Groupe relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	2.1	69
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	L. 225-100-1, 4° du Code de commerce	2.2.2.3, 6.1.6 note 9.3.1 et 6.2.5 note 7.3	97, 426 et 497
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 »	4.6.3	300 à 304
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-4 du Code de commerce	4.7	309
3 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise			
Informations sur les rémunérations			
Politique de rémunération des mandataires sociaux			
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce Article R. 22-10-14 du Code de commerce	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 et 3.4.4.2	139, 159, 163 et 179
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce Article R. 22-10-15 du Code de commerce	3.4.1.1.1, 3.4.1.1.2 et 3.4.4.1	139, 142 et 174
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.4	139
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	3.4.2	159
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	3.4.1.1.2	142
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	3.4.1.1.2	142

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	3.4.1.1.2	142
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	N/A	N/A
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce Article L. 22-10-57 du Code de commerce	3.4.3.1	163
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	3.2.1.7, 3.4.1.1, 3.4.3.1 et 3.4.4	128, 139, 163 et 174
Informations sur la gouvernance			
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	L. 225-37-4,1° du Code de commerce	3.1.1.3	108
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du code de commerce	6.1.6 note 14	455
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3° du code de commerce	7.1.4	538
Modalités d'exercice de la direction générale	L. 225-37-4, 4° du code de commerce	3.3.1	137
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	L. 22-10-10, 1° du code de commerce	3.1.1, 3.1.2 et 3.2	106, 118 et 119
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	3.1.1.1, 3.2.1.2 et 4.4.5.3	106, 119 et 286
Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	3.3.2	138
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain*	L. 22-10-10, 4° du code de commerce	3.2.1.1	119
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	L. 22-10-10, 5° du code de commerce	8.1.3	553
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6° du code de commerce	3.2.1.8	129
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :	L. 22-10-11 du code de commerce		
• structure du capital de la Société ;		7.1.1, 7.2.1 et 7.2.2	534, 546 et 547
• restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;		N/A	N/A
• participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;		7.2.1 et 7.2.2	546 et 547
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci – mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;		7.2.1 et 7.2.2	546 et 547
• accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;		8.3	559

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;		3.1.1, 8.1.3.3, 8.1.7 et 8.1.8	106, 554, 556 et 556
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;		7.1.3 et 7.1.4	535 et 538
• accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts ;		8.3	559
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.		3.4.2.3	161
4 – Actionnariat et capital			
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	7.2	546
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 et R. 225-160 du Code de commerce	6.1.6 note 10.2.2 et 7.1.3.1 à 7.1.3.3	441 et 535 à 536
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	4.4.4.4 et 7.2	280 et 546
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières.	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	7.1.3.4	536
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.5.2	189
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	7.3.1	548
5 – Déclaration de performance extra-financière (DPEF)			
Déclaration de performance extra-financière	Articles L. 225-102-1, L. 22-10-36, R. 225-105 du Code de concordance, commerce	*Cf.* table de concordance	310
6 – Autres informations			
Informations fiscales complémentaires	223 quater, 223 quinquies du Code général des impôts	6.2.7	511
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour les pratiques anticoncurrentielles	L. 462-2 du Code de commerce	N.A	N.A
Informations sur les installations classées à risques :			
• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	Article L 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	76 et 87
• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;	Article L 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	76 et 87
• moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	Article L 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	76 et 87

8.10 Annexes

8.10.1 ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS PRIS PAR VEOLIA DANS L'INITIATIVE ACT4NATURE

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels année 2020
Milieux et biodiversité	1-3-5	Mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles et **déployer au minimum 75% des plans d'action** correspondants *pro forma* 2019-2020	D'ici 2023	Mondial	1,7 %
	1	Mettre en place la gestion écologique sur **75% des sites** (1) **de plus de 1 ha d'espaces verts** *pro forma* 2019-2020		Mondial	23 %
	1-5	Arrêter l'usage des produits phytosanitaires sur **75% de nos sites** (1) *pro forma* 2019-2020		Mondial	19 %
	2-8-9	Sensibiliser nos parties prenantes internes et externes aux enjeux de la biodiversité sur **50% de nos sites** (1) *pro forma* 2019-2020		Mondial	22 %
Dérèglement climatique	1-4	Progression du plan d'investissement visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 (30%)	D'ici 2023	Europe	8,1 %
	1-4-5	Éviter l'émission de 15 millions de tonnes de GES		Mondial	12,5 Mt eq CO_2
	1-5	Alimenter les sites de notre filière énergie s'approvisionnant en biomasse, avec un bois tracé à 98% (en 2019, 94% du bois tracé) et certifié à 80% (en 2019, 66% du bois certifié)		Mondial	88 % pour la traçabilité et 75 % pour la certification
Économie circulaire	1-4	Augmenter le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia pour atteindre 610 000 tonnes (en 2019, 350 000 tonnes)	D'ici 2023	Mondial	391 345 tonnes
		Atteindre **6,3 Mds€ de chiffre d'affaires dans l'économie circulaire** (en 2019, 5,2 Mds€)		Mondial	5,2 Mds€
Ressource en eau	1-5	Préserver la ressource en eau en améliorant le **taux de rendement des réseaux d'eau potable** (3) **à 75%** (en 2019, 72,5%)	D'ici 2023	Mondial	73,4 %
	1-5	Réaliser un diagnostic sur la ressource en eau sur **95% de nos sites à fort stress hydrique**		Mondial	36 %

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).
(2) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.
(3) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Résultats année 2021	Tendance année 2021	Commentaires	Communication/ sources
30 %	↑	En 2021, Le Groupe a renforcé son accompagnement auprès des sites identifiés comme sensibles pour accélérer la mise en œuvre des empreintes biodiversité et le déploiement de leur plan d'action, notamment dans l'activité Déchets en France, et les zones d'Europe centrale et orientale, l'Asie et l'Europe du Nord	vérifié dans le cadre de la DPEF
36 %	↑	Des outils ont été mis à disposition des entités opérationnelles pour faciliter la mise en œuvre de la gestion écologique sur leurs sites, notamment une charte Espaces verts, intégrée plus systématiquement dans les contrats de sous-traitance (gestion des espaces verts). Les zones d'Europe centrale et orientale, l'Asie et l'Amérique latine ont contribué à la progression de l'indicateur	vérifié dans le cadre de la DPEF
38 %	↑	Les entités opérationnelles s'approprient progressivement cet objectif et font évoluer leurs pratiques. Elles s'appuient sur des outils Groupe (charte Zéro phyto) et sur les directions achats locales. L'activité Déchets en France, et la zone Europe centrale et orientale se sont particulièrement mobilisées	vérifié dans le cadre de la DPEF
42 %	↑	Certaines zones comme l'Asie et l'Europe du Nord ont déployé des campagnes locales de sensibilisation. Un *e-learning* biodiversité a été réalisé et sera largement déployé en 2022	vérifié dans le cadre de la DPEF
17,1 %	↑	L'objectif de sortie du charbon en Europe à horizon 2030 est bien engagé et devrait s'accélérer. Les investissements 2021 portent sur des installations en Allemagne, Pologne et République tchèque. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service prévues fin 2022	vérifié dans le cadre de la DPEF
11,4 Mt eq CO_2	↓	À fin 2021, les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de cogénération chaleur et électricité, ou de production d'énergie renouvelable continuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre des clients du Groupe	vérifié dans le cadre de la DPEF
99 % pour la traçabilité, et 76 % pour la certification	↓	Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. La traçabilité se met en place sur l'ensemble du périmètre. La certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs	vérifié dans le cadre de la DPEF
476 001 tonnes [2]	↑	Avec 476 kt de plastique recyclé en 2021, Veolia est en ligne avec la trajectoire prévue. L'atteinte des objectifs en 2023 repose sur la mise en œuvre des investissements programmés	vérifié dans le cadre de la DPEF
6,0 Mds€	↑	Après une année de stabilité, le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire a de nouveau progressé, et est avance sur la trajectoire prévue. L'augmentation est liée au gain de nouveaux contrats énergie et à la hausse du prix de vente des matières premières recyclées	vérifié dans le cadre de la DPEF
75,6 %	↑	La cible à 2023 de 75% est atteinte dès 2021. Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) permettront de conforter le maintien, voire l'amélioration, du taux de rendement d'ici la fin du plan stratégique	vérifié dans le cadre de la DPEF
57 %	↑	Les conclusions des diagnostics montrent que la problématique de stress hydrique est plutôt connue des sites. Au-delà de la mise en place de mesures visant à maîtriser les consommations d'eau, certains sites ont d'ores et déjà proposé à leur client, ou mis en place, des solutions pour pallier les manques d'eau comme par exemple des interconnexions ou des ressources de substitution	vérifié dans le cadre de la DPEF

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels année 2020
Recherche et développement	3-9	Construire un outil de mesure d'empreinte sur les « milieux et la biodiversité » spécifique aux activités de Veolia.	2020	Mondial	finalisé
	3-9	Piloter le projet européen MEDIPLAST sur les sources et concentrations des micro-plastiques dans les milieux aquatiques.	2022	Europe	révision de la stratégie d'échantillonnage
Investissement	1-3-9	Évaluer les risques majeurs pour la biodiversité de 100% des projets passant au comité d'engagement Groupe (acquisition, investissement, etc.).	2023	Corporate	action prévue
Achats	4	Évaluer 75% des fournisseurs stratégiques les plus impactants pour l'environnement (Ecovadis).	2023	Corporate	action prévue
Standards métiers	3	Faire évoluer notre standard métier « stockage de déchets » en y incluant des recommandations d'exploitation favorables à la biodiversité.	2022	Corporate	action prévue
Co-construction avec nos parties prenantes	2-7	Associer nos parties prenantes externes à la construction de nos engagements biodiversité (Raison d'être : revue des objectifs par le comité des *Critical Friends,* comité français de l'UICN, etc.).	Continu	Corporate	en continu

Résultats année 2021	Tendance année 2021	Commentaires	Communication/ sources
	↑	La méthodologie d'empreinte biodiversité de Veolia, développée spécifiquement pour ses activités, a été finalisée en 2020. L'équipe projet a intégré les équipes de Recherche et Développement de Veolia, le bureau d'études interne 2Ei, Veolia Eau Île-de-France, le bureau d'études ECOSPHERE et le comité français de l'UICN.	
échantillonnages réalisés et premiers résultats obtenus	↑	L'objectif du projet MEDIPLAST est d'identifier les sources et les concentrations de micro et nanoplastiques en mer et d'évaluer des procédés de rétention et de réduction de ces plastiques dans les filières de traitement des eaux. En 2020, la stratégie d'échantillonnage a été revue (amélioration des techniques de quantification des micro et nanoparticules). Les résultats ont été complétés en 2021 par des mesures sur les STEP, les réseaux eaux usées et eaux pluviales (résidus de pneus) ainsi que sur le milieu marin toulonnais (des concentrations < 1 MP/L)	https://www.fondation.veolia.com/fr/microplastiques-les-equipes-de-la-fondation-tara-ocean-et-veolia-collaborent
-	-	mise en œuvre prévue en 2023	
-	-	mise en œuvre prévue en 2023	
-	-	mise en œuvre prévue en 2022	
	↑	Accompagnement des *Critical Friends* dans le choix et la définition de l'objectif biodiversité du Groupe et partenariat annuel avec le comité francais de l'UICN pour l'élaboration de sa stratégie biodiversité, de ses engagements Act4Nature International et de ses outils (depuis 2008)	

Lien vers les engagements individuels de Veolia dans Act4Nature international : http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2020/10/VEOLIA-VF.pdf

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2022

jeudi 17 mars
Publication des comptes annuels 2021

jeudi 12 mai
Publication de l'information financière trimestrielle à fin mars 2022

mercredi 15 juin
Assemblée générale des actionnaires

mercredi 3 août
Publication des comptes semestriels

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

Conception-réalisation couverture : **HAVAS PARIS**/Photo © Médiathèque Veolia/Alexandre Dupeyron © Constantine Johnny/Getty Images
Photo page 2 © Médiathèque Veolia/Christophe Majani d'Inguimbert

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Ressourcer le monde

Veolia Environnement
Société anonyme au capital de 3 498 626 330 euros
403 210 032 RCS Paris
Siège administratif :
30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France
Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00
Siège social :
21, rue La Boétie – 75008 Paris – France
www.veolia.com