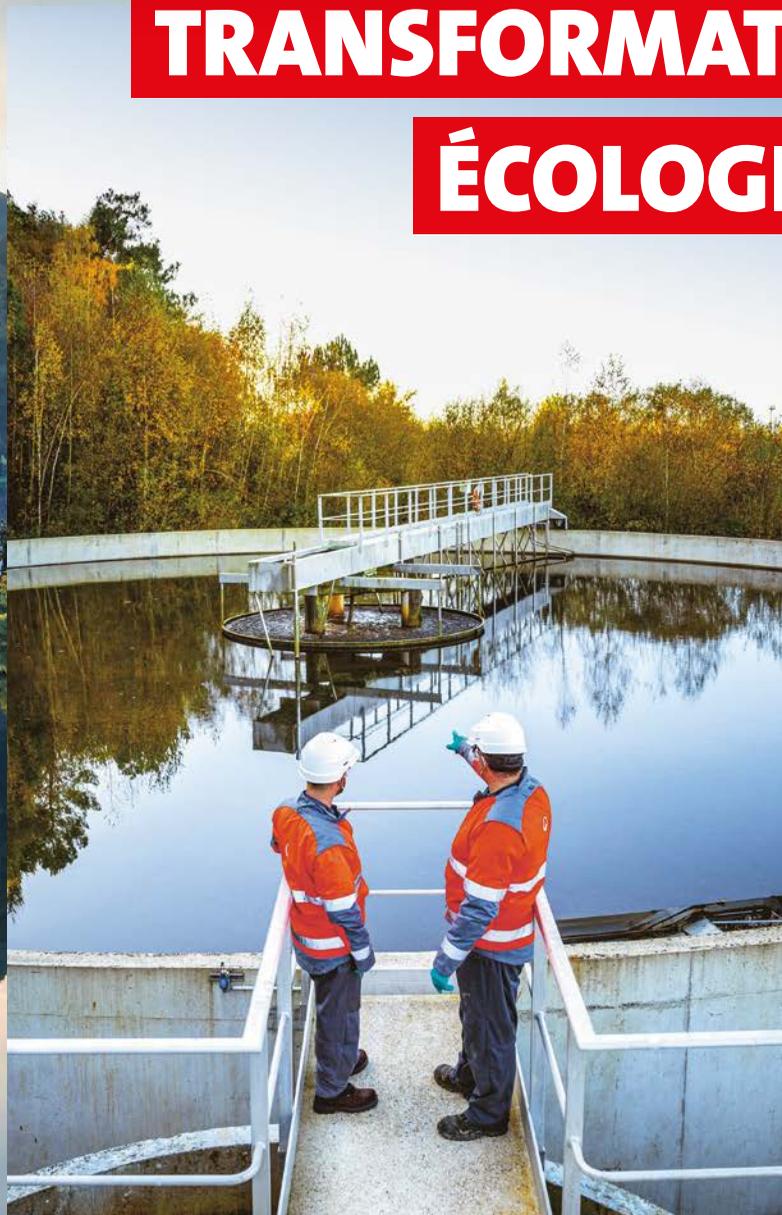


LE CHAMPION MONDIAL DE LA **TRANSFORMATION** **ÉCOLOGIQUE**



RAPPORT INTÉGRÉ 2021-2022

2021, LES TEMPS FORTS

page 2

CHAPITRE 1 →



ACCÉLÉRER

LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

page 9

Une conjoncture porteuse • Interview croisée, Antoine Frérot et Estelle Brachlianoff • Une gouvernance taillée pour la transformation • Un dispositif coordonné de gestion des risques

CHAPITRE 2 →



AMPLIFIER

L'IMPACT

page 25

Modèle d'affaires, créer de la valeur pour tous • Renforcer notre positionnement de marché • Éco-innover pour changer la donne • Engager tout un collectif !

CHAPITRE 3 →



DÉLIVRER

UNE PERFORMANCE PLURIELLE

page 41

Performance sociale, des collaborateurs toujours plus engagés • Performance commerciale, un maximum d'impact pour nos clients • Performance économique et financière pour une croissance durable • Performance sociétale, soutenir les territoires • Performance environnementale, relever les grands défis

LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE, C'EST NOTRE RAISON D'ÊTRE

Il y a urgence

Jamais les impératifs écologiques n'ont été aussi immédiatement perceptibles et leurs conséquences sur nos sociétés aussi concrètes pour les populations.

Changement climatique, raréfaction des ressources, effondrement de la biodiversité, pollutions multiples : l'urgence écologique exige que nous allions au-delà de la seule « transition ».

Maintenant il faut agir

Nous ne pouvons plus temporiser et adapter progressivement nos façons de faire. L'heure est à la transformation écologique, à la prise de décisions nettes et structurantes. Entreprise de référence de la transformation écologique, nous nous engageons à accélérer et à massifier le déploiement de solutions existantes, tout en investissant dans la recherche et l'innovation pour anticiper les besoins de demain à l'échelle du monde.

Avec des solutions qui changent la donne

Seules des transformations en profondeur nous permettront d'adapter, concrètement et massivement, les modes de production et de consommation.

Nous concevons et déployons des solutions concrètes qui contribuent à accélérer la transformation écologique et une économie circulaire utile, protectrice de la planète et de l'avenir de l'humanité.

Pour et avec nos parties prenantes

Nous avançons main dans la main avec nos parties prenantes – monde industriel et agricole, collectivités (locales et étatiques), ONG, particuliers et acteurs citoyens –, convaincus que les impératifs économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux doivent s'appréhender comme un tout indissociable, dans une même chaîne de responsabilité.

NOTRE AMBITION EST IMMENSE, NOTRE DÉTERMINATION AUSSI

2021 LES TEMPS FORTS

BELGIQUE

Avec sa première installation de méthanisation de déchets organiques **Upgrade Bio Energy**, dans le port d'Anvers, Veolia va fournir à un industriel local une électricité 100% verte provenant d'une cogénération alimentée par du biogaz issu de déchets organiques. Upgrade Bio Energy sera approvisionné en déchets organiques solides et liquides provenant de différentes filières et impropres à la consommation humaine ou animale.



FRANCE

Groupe Renault, Veolia et Solvay unissent leurs forces pour recycler en circuit fermé les métaux des batteries électriques en fin de vie. L'ambition est de réutiliser au moins 95% du cobalt, du nickel et du lithium pour la fabrication de batteries neuves. L'enjeu est de taille : d'ici à 2030, le nombre de véhicules électriques en circulation dans le monde devrait passer à 100 millions, contre 10 millions aujourd'hui. Et l'accès aux matières premières, issues de sources responsables, est un défi stratégique pour l'Europe.

FÉVRIER

AFRIQUE DU SUD

Dans l'**aciérie Vanderbijlpark d'ArcelorMittal**, une des plus grandes aciéries intérieures au monde et le principal fournisseur de produits en acier plat d'Afrique subsaharienne, Veolia décroche une prolongation de trois ans du contrat d'exploitation et de gestion des services de traitement. Avec un axe fort : la protection de l'environnement, à travers une expertise dans l'optimisation de la gestion des rejets d'effluents et la réutilisation des eaux sur site.

MARS



Partenaire de **Thales**, leader mondial de la fabrication de cartes SIM, Veolia se lance dans l'éco-conception et la fabrication de ces petits concentrés de technologie à partir de résine provenant du recyclage de réfrigérateurs usagés. En recourant à cette matière recyclée, Thales va éviter l'utilisation de 5 000 tonnes de résines issues du pétrole et le rejet de 15 000 tonnes de CO₂ par an.

AVRIL

PÉROU

Le 13 avril dernier, Veolia Perú a signé un contrat de dix ans avec **Petroperú**, la compagnie pétrolière nationale du Pérou, pour l'exploitation et la maintenance de l'unité de production d'acide sulfurique de sa nouvelle raffinerie de Talara, une ville portuaire située dans le nord-ouest du pays. Ce contrat, d'une valeur de près de 96 millions d'euros, vise à traiter les 560 tonnes par jour d'acide sulfurique de grade 98% produit par le traitement des gaz acides de la raffinerie.



FONDATION VEOLIA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

L'Agence française de développement a renouvelé en mars 2021 son partenariat avec la Fondation Veolia dans la lutte qu'elle mène depuis dix ans contre le choléra dans les villes de Kalemie et d'Uvira. Dans cette région du lac Tanganyika, principal foyer de contamination au Congo, l'engagement d'acteurs locaux et internationaux est total. À Uvira, la Fondation Veolia réhabilite, sécurise et étend les infrastructures d'eau potable, en appui de l'opérateur local. Une approche multisectorielle qui a attiré l'attention de la London School of Hygiene & Tropical Medicine (LSHTM), chargée du suivi et de la mesure de l'impact, sur la santé, d'un meilleur accès à l'eau.

JUIN

AFRIQUE DU SUD

Pour assurer la gestion complète – collecte, transport, élimination – des déchets dangereux de sa raffinerie du KwaZulu-Natal, à Durban, **le groupe Engen** choisit Veolia. Celle qui est encore aujourd'hui la plus ancienne et deuxième plus importante raffinerie du pays sera convertie d'ici à 2023 en un terminal d'importation et une installation de stockage de produits pétroliers.

FRANCE

Les membres fondateurs de l'**Alliance pour le recyclage des capsules en aluminium, ARCA** – Nespresso France, Nestlé France et Jacobs Douwe Egberts France –, s'associent à Veolia pour relocaliser cette activité sur le site de Valopôle, à Boves dans les Hauts-de-France. Grâce à l'adaptation d'une de ses machines, qui désormais trie et sépare l'aluminium du marc de café, Veolia est en mesure de déconditionner et de valoriser les capsules collectées sur le territoire national. Une fois compacté, le métal est envoyé chez un affineur, tandis que le marc (90% du poids de la capsule) est intégré dans le processus de compostage avec les déchets végétaux pour produire un compost organique.

JUIN

ITALIE

Siram Veolia remporte un contrat de vingt ans avec la commune de Varèse. La cession du contrat de concession est effectuée au travers d'un contrat PPP qui comprend la requalification énergétique et la gestion de 110 bâtiments (majoritairement des écoles, ainsi que des bureaux, des équipements sportifs, des bibliothèques et des entrepôts). Le contrat comprend également des services innovants tels que le suivi énergétique avec Hubgrade et l'installation de sondes pour surveiller la qualité de l'air intérieur. Ce projet permettra une économie de 30,57% d'électricité et 11,69% d'énergie thermique, et évitera l'émission de 508 tonnes de CO₂ par an.



FRANCE

TotalEnergies et Veolia s'associent pour accélérer le développement de la production de microalgues à partir de CO₂. Les deux partenaires combinent leur savoir-faire pour déployer un projet de recherche d'une durée de quatre ans sur le site de la bioraffinerie de la Mède (région Provence-Alpes-Côte d'Azur), opérée par TotalEnergies, visant à terme la production de biocarburants. Leur plateforme d'essais va comparer différents systèmes innovants de culture de microalgues et identifier les plus performants. Quelques mois plus tard, le 2 février 2022, les deux partenaires signent un accord en vue de valoriser le biométhane issu d'installations de traitement de déchets et d'eaux usées de Veolia en opération dans plus de 15 pays.

MONDE

Le congrès de **l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN)** a réuni à Marseille 1 300 membres venus de 160 pays, 15 000 experts et 20 000 visiteurs. L'objectif de ce rendez-vous phare organisé tous les quatre ans : alerter sur la double nécessité de combattre le dérèglement climatique et la perte de la biodiversité. 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.

SEPTEMBRE

BRÉSIL

Veolia inaugure au Brésil trois nouvelles centrales électriques, installées sur ses centres de valorisation des déchets, dans les États de São Paulo et Santa Catarina. Elles produiront au total 12,4 MW d'électricité renouvelable, à partir du biogaz issu de la décomposition des déchets organiques, soit l'équivalent des besoins en électricité et en chauffage de 42 000 habitants au Brésil.

OUZBÉKISTAN

Profitant de l'ouverture économique du pays pour se lancer sur le principal marché d'Asie centrale, Veolia va moderniser **le système d'approvisionnement en chaleur de la capitale, Tachkent**. Dans sa feuille de route, l'équipement de tous les logements en compteurs individuels ou encore le découplage des circuits d'eau chaude et de chauffage. Objet d'un partenariat public-privé de trente ans, le contrat devrait produire un chiffre d'affaires cumulé de 13,4 milliards d'euros.



OCTOBRE

MONDE

Pour la 5^e année consécutive, **Veolia** figure au palmarès des indices DJSI (Dow Jones Sustainability Indices), qui distinguent les entreprises les plus performantes en matière de développement durable. Avec un score de 82/100, le Groupe conserve la 2^e place parmi les 34 entreprises du secteur des Multi and Water Utilities.



À l'occasion de la **COP26**, Antoine Frérot est intervenu, le 9 novembre, 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 des solutions autour du recyclage des plastiques et des batteries, et de la capture du méthane.



NOVEMBRE

AOÛT

ÉTATS-UNIS

Dans le cadre de son projet Rhyolite Ridge – gisement de lithium-bore au Nevada –, **le groupe minier Loneer** confie à Veolia la conception technique et la fourniture de systèmes de purification, de récupération et de séchage de produits chimiques inorganiques utilisant les technologies d'évaporation et de cristallisation HPD®. Veolia a également effectué des tests en laboratoire et simulé des opérations unitaires clés, y compris la production d'hydroxyde de lithium monohydraté de haute pureté. Les résultats obtenus ont confirmé la viabilité du projet, qui devrait produire 20 200 tonnes de carbonate de lithium et plus de 173 000 tonnes d'acide borique par an pendant trente ans.

JUILLET

AUSTRALIE

Fort de vingt années d'exploitation réussie du réseau d'assainissement de Gerringong-Gerroa, l'équipe Water NSW de Veolia (Nouvelle-Galles du Sud) a récemment remporté un nouveau contrat d'exploitation et de maintenance de quatorze ans. Le système d'assainissement comprend une station de traitement des eaux usées de pointe, 50 kilomètres de canalisations et 12 stations de pompage. Les effluents traités sont réutilisés pour l'irrigation d'une ferme locale tandis que les biosolides produits à l'usine de traitement sont réutilisés via l'injection dans le sol ou le compostage. La station de traitement des eaux usées comprend une filtration tertiaire, des filtres biologiques sur charbon actif, une microfiltration et une désinfection aux ultraviolets.



FRANCE

Afin de développer sa technologie de vitrification **GeoMelt®**, un procédé de vitrification des déchets nucléaires problématiques qui les transforme en un matériau stable et robuste, Veolia a créé avec EDF la coentreprise Waste2Glass. L'idée : déployer l'application de la technologie au-delà des déchets radioactifs de haute activité, jusqu'ici seul débouché en raison de la technicité et du coût de la vitrification. Une technologie par ailleurs distinguée lors de la World Nuclear Exhibition 2021, en décembre à Paris, le plus grand salon au monde dédié au nucléaire civil. Veolia y a reçu un prix dans la catégorie Grand groupe-Produits et services.

RETOUR SUR UNE OPA EMBLÉMATIQUE

Avec pour point de départ la mise en vente, par le groupe Engie, de sa participation au capital de Suez, le 31 juillet 2020, et l'acquisition, en octobre 2020, de 29,9% de Suez par Veolia.

Remise d'un projet d'offre au conseil d'administration de Suez à 18 euros par action coupon attaché.

7 janvier 2021

Veolia et Suez annoncent être parvenus à un accord permettant leur rapprochement.

12 avril 2021

Les deux groupes signent un accord de rapprochement et un MoU avec un consortium d'investisseurs : Meridiam, GIP et la Caisse des dépôts/CNP Assurances.

14 mai 2021

Publication de l'avis de conformité par l'Autorité des marchés financiers.

20 juillet 2021

14 décembre 2021

Veolia reçoit le feu vert de l'Autorité européenne de la concurrence pour mener à bien le projet de rapprochement. L'Autorité des marchés financiers réagit au feu vert européen en fixant la date de clôture de l'OPA au 7 janvier 2022.

Environ 300 personnes des effectifs du siège de Suez, à Paris-la Défense, rejoignent le siège de Veolia à Aubervilliers.

19 janvier 2022

DÉCEMBRE

MONDE

Veolia et L'Oréal s'associent pour construire une économie circulaire du plastique et réduire l'empreinte carbone des emballages cosmétiques. Veolia fournira à L'Oréal, au niveau mondial, un plastique recyclé de haute qualité qui évitera entre 50% et 70% d'émissions de CO₂ par rapport à un flacon standard. Le plastique sera issu des déchets d'emballages de la grande consommation (bouteilles, flacons, etc.), spécifiquement choisis pour assurer la pureté du matériau. Le nouveau plastique recyclé – conforme aux exigences et aux certifications du secteur alimentaire – garantit une sécurité sanitaire maximale aux consommateurs. Pour répondre aux certifications internationales, Veolia produit des granulés de très haute qualité grâce à une technologie innovante qui élimine les composés organiques.

ARABIE SAOUDITE

Veolia multiplie les partenariats stratégiques et les contrats en Arabie saoudite avec :

- ◆ La gestion des services d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement de la capitale **Riyad** et de ses 22 municipalités périphériques (9 millions d'habitants) pour le compte de la National Water Company. D'une durée de sept ans, ce contrat représente un chiffre d'affaires de 82,6 millions d'euros.
- ◆ Un accompagnement dans la performance opérationnelle, énergétique et commerciale du secteur de l'eau avec le ministère de l'Investissement et la Water Transmission and Technologies Company.
- ◆ Un protocole d'accord avec l'industriel Aramco pour la création d'une société commune de traitement des déchets industriels.

JAPON

C'est une première au Japon, rendue possible par la modification de la loi sur l'eau de 2018, qui ouvre le secteur aux opérateurs privés : la gestion, l'exploitation et la modernisation des installations d'eau potable de la préfecture de **Miyagi** sont confiées à Veolia, à la tête d'un consortium de 9 partenaires locaux, dont le leader nippon Metawater. Une concession de vingt ans – qui est aussi la première à inclure la production d'eau potable – et un chiffre d'affaires cumulé estimé de 719 millions d'euros.



INSTITUT VEOLIA AFRIQUE

Le 9 décembre 2021, s'est tenue au siège du quotidien *Le Monde*, à Paris, la conférence « De Rabat au Cap : l'Afrique continent durable du XXI^e siècle ». Le point d'orgue d'un cycle de trois débats organisés à Rabat, Abidjan et Paris, dans le cadre de l'opération « Demain, la ville africaine », un partenariat entre *Le Monde* Afrique et Cities, avec l'Institut Veolia. L'objectif de cette collaboration : s'interroger avec les parties prenantes sur la façon dont nos modèles économiques doivent évoluer pour assurer demain les services essentiels en Afrique concernant l'eau, les déchets et l'énergie. De nombreux experts d'organismes partenaires sont également intervenus à cette conférence de clôture : AFD, Fonds mondial pour le développement des villes, Club du Sahel, Réseau africain d'économie circulaire, Réseau des femmes élues locales d'Afrique, université Paris-Dauphine, réseau Urbaplan, mais aussi des architectes, urbanistes, géographes... Ce cycle s'inscrit dans la continuité des travaux de l'Institut Veolia, dont le n° 22 de sa revue *Facts Reports* sur le thème « Eau, déchets, énergie : quel avenir pour les services essentiels en Afrique ? » publié en 2021.



ACCÉLÉRER

LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



CONTEXTE ÉCOLOGIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

UNE CONJONCTURE PORTEUSE

L'urgence environnementale n'a jamais été aussi forte. Prise en compte dans les plans de relance de plusieurs États, elle reste porteuse de croissance. Une occasion historique de créer un champion mondial de la transformation écologique.

+ 20 cm D'ÉLÉVATION DU NIVEAU DE LA MER DEPUIS 1901; + 1 M EN 2100 DANS LE PIRE SCÉNARIO

50% DES RÉCIFS CORALLIENS ONT DISPARU DANS LE MONDE DEPUIS 1950

x2 L'EXTRACTION ANNUELLE DE MATIÈRES PREMIÈRES EN 2050

33% DES SOLS DE LA PLANÈTE SONT DÉGRADÉS

45% DES JEUNES AFFIRMENT QUE L'ANXIÉTÉ CLIMATIQUE AFFECTE NÉGATIVEMENT LEUR VIE QUOTIDIENNE

(Source : *The Lancet* (1).)

LA CONJONCTION DES CRISES ACCÉLÈRE L'URGENCE ÉCOLOGIQUE...

- Changement climatique
- Effondrement de la biodiversité
- Raréfaction des ressources naturelles
- Augmentation des risques environnementaux
- Développement de l'éco-anxiété



LES 9 LIMITES PLANÉTAIRES À RESPECTER (2)

Sur les 9 seuils qui ne peuvent être dépassés sans mettre l'humanité en danger – changement climatique, intégrité de la biosphère, changements de l'utilisation des sols, utilisation de l'eau douce, flux biogéochimiques, acidification des océans, pollution atmosphérique par des aérosols, appauvrissement de l'ozone stratosphérique et rejet de nouveaux produits chimiques :

- 4 sont aujourd'hui franchis : le climat, l'intégrité de la biosphère, la biodiversité et les nutriments.
 - 2 sont en train de basculer : l'acidification des océans et l'eau douce.
- Touche d'espoir, la dernière des limites planétaires – la couche d'ozone –, dont la destruction a donné lieu à une action politique concertée depuis les années 1980, qui a permis de la reconstituer.

(1) Source : *The Lancet*, Young People's Voices on Climate Anxiety, Government Betrayal and Moral Injury: A Global Phenomenon, 2021.

(2) Source : Johan Rockström, Stockholm Resilience Centre « Planetary boundaries ».

GREEN DEAL EUROPÉEN

Cette feuille de route vise à rendre l'économie de l'Union européenne durable. En tablant sur une réduction de 55% des émissions de GES d'ici à 2030, l'UE ambitionne de devenir un exemple de transition réussie. Doté d'un budget de 983 millions d'euros, il est destiné notamment à l'économie propre et circulaire, à la restauration des écosystèmes, à la biodiversité et à la lutte contre les pollutions, notamment toxiques, de l'environnement.

ÉTATS-UNIS / PLAN D'INFRASTRUCTURES À 1 200 MILLIARDS DE DOLLARS

Le giga-plan d'investissement dans les infrastructures prévoit la rénovation ou la construction de ponts, routes, bornes pour voitures électriques, canalisations d'eau... Par l'ampleur des rénovations annoncées, du montant des investissements affichés et de la durée de sa mise en œuvre – une génération –, ce plan est comparable à celui qui avait été orchestré par le président Roosevelt dans les années 1930.

PLAN « FRANCE RELANCE »

Initié en septembre 2021 pour stimuler une relance verte, sociale et territoriale, ce plan offre des opportunités sans précédent : accélérer la transition vers la neutralité carbone, optimiser les performances des bâtiments et des infrastructures et accélérer la digitalisation pour réinventer les environnements de vie et de travail.

UN CONTEXTE LÉGISLATIF EN CONSTRUCTION

- FRANCE**
Plan France relance + Projet de loi Climat et Résilience
- EUROPE**
Plan NextGeneration EU + Green Deal + Paquet « Fit for 55 »
- ÉTATS-UNIS**
Plan « Build Back Better »
- CHINE**
« Plan d'action carbone »

COP26 ET PACTE DE GLASGOW

Si la COP26 renforce l'ambition climatique internationale et finalise l'accord de Paris de 2015, les engagements pris par les 196 parties portent pour l'essentiel au-delà de 2030 et ne permettront pas en l'état de limiter le réchauffement à 1,5 °C. Le pacte de Glasgow qui conclut la COP26 réaffirme que la décennie actuelle doit être celle d'un sursaut de l'action climatique mondiale.

CHINE / PLAN D'ACTION CARBONE À 2030

Le gouvernement central chinois a publié un plan d'action pour atteindre le pic d'émissions de dioxyde de carbone avant 2030. D'ici là, la part de la consommation d'énergie non fossile atteindra environ 25% et les émissions de dioxyde de carbone par unité du PIB diminueront de plus de 65% par rapport au niveau enregistré en 2005.



INTERVIEW CROISÉE

↓
ANTOINE FRÉROT

Président-directeur
général de Veolia

↓
ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale adjointe
en charge des opérations

UN NOUVEAU CHAPITRE DE L'HISTOIRE DU GROUPE

**2021 aura été particulièrement
riche en événements.
Que retenir-vous de cette année ?**

Antoine Frérot On pourrait dire que 2021 a été une année anormale – et évidemment elle l'a été –, mais pour Veolia, elle a surtout été une année historique et exceptionnelle ! Au demeurant, comment définir une année normale, quand l'anormal revient chaque année ? D'une certaine manière, nous avons surmonté le contexte exceptionnel que nous imposait la pandémie de coronavirus par un projet exceptionnel : celui du rapprochement avec Suez, une opération d'une taille et d'une portée que Veolia n'avait jamais connues. Une des choses que je retiendrai de cette année, c'est le grand débat public sur la transformation écologique que nous avons mené, en pleine bataille juridique et financière pour le rachat de Suez. Grâce à ce débat, nous avons enfin pu présenter l'intérêt majeur de ce projet industriel, en débattre sérieusement avec nos parties prenantes : salariés, élus, clients industriels, représentants de la société civile... et les convaincre !

Estelle Brachlianoff À cette occasion, on a aussi prouvé que derrière ce projet de rapprochement, il y avait une équipe qui

y croyait et qui était prête à tout donner pour qu'il devienne réalité. Il y a un vrai continuum entre 2020 et 2021 : la pandémie a démontré à quel point nous formions un groupe solide et solidaire face à l'adversité. Voir que les équipes, partout dans le Groupe, tenaient si fermement la barre, a permis de libérer des énergies pour mener la bataille suivante, celle du rachat de Suez, lorsque l'opportunité est survenue. On savait qu'on pouvait l'engager, sans craindre les remous. Pour ma part, ce que je retiendrai de 2021, ce sont mes premiers échanges avec les équipes de Suez qui allaient nous rejoindre : j'ai le sentiment qu'on s'est vite compris et, je l'espère, aussi un peu conquis. On a constaté qu'on parlait le même langage, qu'on avait une même vision du métier et qu'on avait énormément de choses à réaliser ensemble !

**Il est bien trop tôt pour dresser
un premier bilan, mais vous pouvez
peut-être nous partager votre
sentiment sur la façon dont se déroule
ce rapprochement.**

E.B. Il se passe très bien ! Il faut dire qu'on l'a soigneusement préparé et que tout le monde a donné du sien pour que tout fonctionne dès le premier jour. ♦♦

« Nous avons surmonté le contexte exceptionnel que nous imposait la pandémie de coronavirus par un projet exceptionnel, celui du rapprochement avec Suez. »

ANTOINE FRÉROT

Même si Veolia avait déjà effectué beaucoup d'acquisitions par le passé, celle-ci, par son envergure, était une première et nous n'avions pas le droit à l'erreur. Nous nous sommes donné tous les moyens de réussir, en mettant en place une organisation quasi militaire, assez éloignée de notre fonctionnement habituel qui laisse davantage de place à l'initiative. Cette préparation a payé : les organigrammes sont en place, les équipes travaillent ensemble, les informations circulent, les process sont connectés... En moins de six mois, on aura réussi à concrétiser ce rapprochement. Il est difficile d'être plus rapide !

A.F. Je reste impressionné par la dynamique qui s'est mise en place, une fois signé l'accord de rapprochement. Bien sûr, tous les collaborateurs ont joué le jeu, et je les en remercie, mais c'est vous, Estelle, qui, accompagnée d'une petite équipe, avez mis en musique cette opération. Ce qui était loin d'être simple, puisque 40 000 personnes ont rejoint Veolia ! Maintenant, nous avons hâte de recueillir les fruits de ce rapprochement, tellement est prometteur le potentiel de développement du nouvel ensemble que nous formons !

Cette réussite, c'est aussi grâce à l'excellente forme dans laquelle se trouve Veolia, plus de douze ans après que vous en avez pris les commandes !

A.F. Effectivement, notre Groupe se porte bien. Plusieurs raisons l'expliquent : la pertinence de sa stratégie et la qualité de son exécution, la forte implication de ses équipes, leur expertise et leur capacité d'innovation... Mais il y a une autre raison : il s'est doté d'une raison d'être. En conséquence, il sait pourquoi, pour qui et comment il veut être utile à ses parties prenantes ; il connaît l'horizon de ses ambitions et peut concentrer ses forces de façon à l'atteindre. C'est aussi cela, finalement, qui importe pour délivrer de bons résultats dans la durée. De ce point de vue, 2021 a été une excellente année : notre chiffre d'affaires s'est élevé à 28,5 milliards d'euros, en hausse de 9,6% par rapport à l'année dernière, et de 6,5% par rapport à 2019, qui était déjà une année record. La même trajectoire s'observe pour notre EBITDA, qui a enregistré une croissance de 16% pour atteindre 4,2 milliards d'euros. Au fil des ans, nous avons positionné notre modèle d'affaires sur les secteurs les plus porteurs, nous avons rendu notre organisation plus agile et réactive, nous



avons intégré davantage de valeur ajoutée dans nos offres. Les résultats sont au rendez-vous, puisque, à nouveau en 2021, nous avons enregistré de nombreux succès commerciaux. Par exemple, le contrat de trente ans et 13 milliards d'euros pour l'exploitation et la maintenance du réseau de chaleur de la ville de Tachkent, en Ouzbékistan ; la concession pour fournir de l'eau à 2 millions d'habitants à Miyagi au Japon, dont le chiffre d'affaires s'élève, en cumulé sur vingt ans, à près de 800 millions d'euros ; la gestion des déchets dangereux de la deuxième plus grande raffinerie d'Afrique du Sud (Engen) ; le contrat de dix ans pour l'exploitation de l'installation de recyclage des acides sulfuriques de la raffinerie de Talara au Pérou ; ou encore le contrat de quinze ans avec l'université de Parme dans l'efficacité énergétique... Ces conquêtes attestent que notre Groupe tourne à plein régime et a su maintenir sa dynamique commerciale, tout en préparant activement le rapprochement avec Suez.

E.B. Si Veolia possède une raison d'être, c'est d'abord grâce à vous, Antoine ! Nul mieux que vous ne sait la détermination qui a été nécessaire pour faire avancer ce sujet, dans un premier temps, auprès du conseil d'administration, du comité exécutif et du comité des Critical Friends, puis dans l'ensemble de l'entreprise. Avec la raison d'être, vous avez lancé une profonde révolution, à la fois intellectuelle, stratégique et managériale. Notre raison d'être compte beaucoup, en particulier pour les jeunes qui nous rejoignent. En la découvrant, ils se disent : « Cette entreprise a une âme, cela vaut la peine de s'y engager ! »

Et au moment où Antoine Frérot vous passe le témoin, ce bilan vous engage-t-il également, Estelle ?

A.F. J'ajouterais que ce bilan est aussi le sien, puisque Estelle me seconde depuis près de trois ans et demi en tant que directrice générale adjointe en charge des opérations.



« Si nous voulons que Veolia continue de faire la trace dans son domaine, il nous faut toujours mieux sentir l'air du temps et anticiper les attentes de nos parties prenantes. »

ESTELLE BRACHLIANOFF

E.B. Admettez tout de même que vous avez placé la barre très haut ! Au moment de vous succéder, je regarde l'œuvre qui a été accomplie au cours des douze dernières années, de façon à m'en inspirer pour écrire la nouvelle page de l'histoire de Veolia qui s'ouvre : celle de la création du champion mondial de la transformation écologique. Ce Veolia plus fort et plus fier, plus inventif et plus rentable, qu'avec tous ses collaborateurs, Antoine a progressivement construit, avec beaucoup d'assurance et d'intuition, je l'ai vu grandir, et nous tous avec lui. C'est vous dire à quel point j'y suis attachée et j'aurai à cœur de le faire croître. ♦♦♦

Mais, au-delà, je suis persuadée que le plus bel atout que vous nous laissez, c'est d'avoir fédéré un collectif enthousiaste et soudé derrière Veolia. Pas seulement en interne, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. L'une de mes missions sera d'entretenir ce collectif et de le faire vivre, en fonction des défis à relever ainsi que des aspirations de nos partenaires. Si nous voulons que Veolia continue de faire la trace dans son domaine, il nous faut toujours mieux sentir l'air du temps et anticiper les attentes de nos parties prenantes. C'est d'ailleurs l'un des chantiers que nous allons lancer pour élaborer notre prochain programme stratégique.

Comme vous le disiez en introduction, on se demande ce qu'est la « normalité » désormais. De ce point de vue, 2022 semble confirmer la tendance... Comment voyez-vous cette année pour Veolia ?

E.B. Au regard des crises qui se succèdent depuis 2020, nous ne pouvons plus considérer que la relative stabilité dans laquelle nous avons vécu au cours des dernières décennies s'apparentait à la normalité. En 2022, la géopolitique est revenue s'immiscer dans notre vie quotidienne d'une manière dramatique : d'abord pour nos salariés et leurs familles qui ont été directement touchés par l'odieux conflit en Ukraine, mais pour nous tous – évidemment d'une façon bien moins tragique – qui en subissons les conséquences indirectes, notamment avec la hausse du prix de l'énergie. Cette crise confirme la justesse du choix stratégique que nous avons fait depuis plusieurs années pour nos clients et pour nous-mêmes : réduire notre dépendance aux énergies fossiles et aux chaînes d'approvisionnement mondiales, car c'est à la fois vertueux pour la planète, mais également source d'autonomie et donc de liberté.

A.F. Veolia peut d'autant mieux accompagner l'indispensable transformation des moyens de production et des modes de vie qu'implique ce changement de paradigme, que c'est son métier !

E.B. C'est une des raisons pour lesquelles je ne doute pas que 2022 sera à nouveau une très bonne année pour Veolia. Nous avons annoncé un objectif de croissance organique de notre EBITDA entre +4% et +6%, malgré le conflit en Ukraine. Et nous commençons déjà à récolter les fruits des synergies engendrées par notre rapprochement avec Suez. En parallèle, nous continuons à nous projeter à moyen et à long terme, pour mieux satisfaire les demandes de nos clients et de nos partenaires. Ainsi, le Groupe a dégagé une enveloppe exceptionnelle de 150 millions d'euros pour accélérer le déploiement des solutions qui permettent de consommer moins d'énergie et d'en produire davantage : en deux ans, avec nos clients, nous pouvons réduire notre consommation de 5% et augmenter notre production de 5%. Voilà comment nous diminuons progressivement notre dépendance aux énergies fossiles ! Les poubelles et les eaux usées regorgent d'énergie ; compte tenu de l'envolée des prix du pétrole et des impératifs de réduction des émissions de CO₂, ce serait un non-sens économique et écologique de ne pas les utiliser. Cette approche ne se cantonne pas à l'énergie ; nous cherchons à inventer ou à améliorer les procédés qui permettent d'extraire ou de produire, localement, à partir des ressources immédiatement disponibles dans les déchets et les effluents, toutes les matières indispensables au bon fonctionnement des économies modernes. Par exemple, le recyclage du plastique ou la réutilisation des eaux usées ; la récupération des terres rares et des métaux précieux présents dans les batteries électriques, les ordinateurs et les téléphones portables ; la valorisation des déchets organiques



et des boues d'épuration en fertilisants agricoles ; la production de farine à partir de résidus organiques pour nourrir les animaux... Sans parler des autres thèmes sur lesquels nos équipes de recherche et développement travaillent ardemment !

Ça ressemble à une feuille de route pour l'avenir...

A.F. Oui, et d'ailleurs, à partir de cette année, nous allons élaborer le prochain programme stratégique de Veolia, qui débutera en 2024. Comme pour celui qui est en cours, Impact 2023, le conseil d'administration veillera sur les orientations stratégiques retenues et leurs déclinaisons opérationnelles. De même, il suivra avec attention la concrétisation du rapprochement ou encore le pilotage de notre raison d'être.

« Je regarde l'œuvre qui a été accomplie au cours des douze dernières années, de façon à m'en inspirer pour écrire la nouvelle page de l'histoire de Veolia qui s'ouvre. »

ESTELLE BRACHLIANOFF

Étant la boussole de notre Groupe, notre raison d'être le guide pour l'aider à demeurer fidèle à sa vocation et à répondre aux espérances que ses parties prenantes placent à juste titre en lui !

E.B. Autrement dit, nous continuons à avancer ensemble ! ❖

UNE GOUVERNANCE TAILLÉE POUR LA TRANSFORMATION

Le conseil d'administration de Veolia Environnement a fait preuve en 2021 d'un haut degré d'implication, tant le rapprochement avec Suez et les réflexions sur l'évolution de la gouvernance du Groupe ont particulièrement mobilisé l'ensemble de ses membres.

À l'image d'une année 2020 sur le tempo de l'urgence, l'ampleur des enjeux, en 2021, a donné lieu à de multiples échanges au sein du conseil. Avec une mobilisation intacte de chaque membre, le taux de participation reste très élevé, supérieur à 94%.

Jouant un rôle essentiel dans la réflexion stratégique du Groupe et dans le rapprochement avec Suez, le conseil d'administration a mené un travail préparatoire intense sur plusieurs fronts.

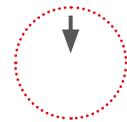
LA FINALISATION DU PROJET DE RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ

Le rapprochement effectif a eu lieu le 19 janvier 2022, point d'orgue de plus de seize mois de tractations. Après l'acquisition de 29,9% du capital de Suez le 5 octobre 2020, puis l'accord signé le 14 mai 2021 avec Suez, le conseil d'administration de Suez a recommandé le 29 juin l'offre publique d'achat (OPA) présentée par Veolia. L'augmentation de capital de 2,5 milliards d'euros, lancée en septembre et destinée à financer une partie de l'acquisition, a connu un réel succès, comme en témoigne le haut niveau de souscription. Enfin, avec l'obtention, le 14 décembre 2021, du feu vert des autorités de la concurrence de l'Union

européenne, l'OPA est entrée dans sa phase finale et s'est clôturée avec succès le 7 janvier 2022.

LA DISSOCIATION DES FONCTIONS

Le 1^{er} juillet 2022, les fonctions de président du conseil d'administration et celles de directeur général du Groupe Veolia seront dissociées. Les administrateurs ont exprimé à Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil, afin de continuer à bénéficier de son expérience à la tête du Groupe et de sa profonde connaissance de ses métiers. À cette fin, le renouvellement de son mandat d'administrateur sera proposé aux actionnaires à l'assemblée générale du 15 juin 2022. Par ailleurs, sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé qu'Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations, prendrait la succession d'Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1^{er} juillet 2022. Son intégration au sein du conseil d'administration est également soumise à l'approbation de l'assemblée générale. En adoptant une répartition des rôles entre une présidence concentrée sur les nouvelles orientations stratégiques



11
ADMINISTRATEURS

2
ADMINISTRATEURS
REPRÉSENTANT
LES SALARIÉS

62
ÂGE MOYEN DES
ADMINISTRATEURS

55,5%
DE FEMMES
ADMINISTRATEURS

98%
TAUX D'ASSIDUITÉ

2
NATIONALITÉS
ÉTRANGÈRES

et une direction générale pleinement focalisée sur la fonction d'exécution de l'intégration, Veolia se dote d'une gouvernance à la pointe de la modernité.

LA CRÉATION DU COMITÉ DE LA RAISON D'ÊTRE

Afin de nourrir sa raison d'être et de renforcer son appropriation auprès de l'ensemble des collaborateurs, Veolia a créé en 2021 un comité ad hoc. Au rythme d'au moins deux réunions par an, ce comité a vocation à 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.

NOUVELLES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ESG

Les critères ESG sont un des marqueurs de l'utilité de Veolia. Ainsi, en 2021, la gouvernance du Groupe a décidé de renforcer son engagement dans la lutte contre le dérèglement climatique, inscrit jusque-là dans une trajectoire de réchauffement à +2 °C. En amont de la COP26 de Glasgow, Veolia a signé un manifeste, « Business Ambition for 1.5 °C », porté par la Science Based Targets initiative. Soucieuse également d'associer les collaborateurs au développement de leur entreprise et à sa création de valeur, la Société a décidé, au regard du succès de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia, une modification de ses statuts aux fins de permettre la nomination en 2022 d'un administrateur représentant les salariés actionnaires (nomination soumise à l'approbation de l'assemblée générale).

Les comités du conseil d'administration⁽¹⁾

COMPTES ET AUDIT
4 MEMBRES

NOMINATIONS
4 MEMBRES

RÉMUNÉRATIONS
4 MEMBRES

RECHERCHE, INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
5 MEMBRES

RAISON D'ÊTRE
6 MEMBRES

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMPÉTENCES CLÉS⁽¹⁾

Antoine Frérot
Président-directeur général
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Pierre-André de Chalendar
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Pavel Páša
Administrateur
représentant les salariés
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES

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

Louis Schweitzer
Vice-président
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Isabelle Courville
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Nathalie Rachou
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Maryse Aulagnon
Administratrice référente
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Clara Gaymard
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Guillaume Texier
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Marion Guillou
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Franck Le Roux
Administrateur
représentant les salariés
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

(1) Au 21 avril 2022, date du dépôt du document d'enregistrement universel 2021 auprès de l'AMF.

COMITÉ EXÉCUTIF

UNE DIRECTION RENOUVELÉE

Ouvert à cinq nouveaux membres, dont quatre issus de Suez⁽¹⁾, le Comex reflète la force d'une unité de commandement de la stratégie dans un groupe taillé pour réussir la transformation écologique.

COMPOSITION ET RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale, le comité exécutif a pour rôle la mise en œuvre des grandes orientations du Groupe. Il est composé de la manière suivante⁽²⁾ :



Antoine FRÉROT
Président-directeur général



Estelle BRACHLIANOFF
Directrice générale adjointe en charge des opérations



Isabelle CALVEZ
Directrice des ressources humaines



Sébastien DAZIANO
Directeur de la stratégie et de l'innovation⁽¹⁾



Gavin GRAVESON
Directeur de la zone Europe du Nord



Philippe GUITARD
Directeur de la zone Europe centrale et orientale



Helman LE PAS DE SÉCHEVAL
Secrétaire général



Christophe MAQUET
Directeur de la zone Asie-Pacifique



Jean-François NOGRETTE
Directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe



Eric 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



Laurent OBADIA
Directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du Président



Ángel SIMÓN
Directeur de la zone Ibérie et Amérique latine



Frédéric VAN HEEMS
Directeur de la zone Amérique du Nord

LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE VUE PAR DE NOUVEAUX MEMBRES DU COMEX

Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines

« La transformation écologique, je la ressens plus que je ne la définis ! Elle est pour moi au cœur de nos décisions et guide la façon dont on va repenser nos activités. Elle va nous permettre de répondre aux grands enjeux de la planète et de réconcilier le développement économique et humain avec le progrès. Tous les secteurs sont aujourd'hui concernés et d'ailleurs, l'attention portée en ce sens dans les business models des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, ces dernières années, est révélatrice. »

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

« La transformation écologique, cela consiste à revisiter complètement les rapports qu'entretient notre société avec la biosphère. C'est reconnaître qu'il n'y a pas d'économie sans société, ni de société sans respect de la biosphère. C'est modifier rapidement et profondément nos comportements et nos choix de citoyens, de consommateurs et de professionnels. L'un des atouts de Veolia, c'est sa position de leader à même d'influencer ses parties prenantes et de les convaincre que certains choix de société en matière de ressources sont vertueux : le reuse des eaux usées, le signal-prix élevé du carbone, le recyclage des métaux rares... »

Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord

« Pour moi, la transformation écologique consiste à trouver des ressources et des solutions durables pour demain, et à enseigner aux générations futures comment maintenir l'équilibre de notre écosystème. C'est sans aucun doute l'héritage le plus important que nous puissions laisser derrière nous et la plus forte contribution à apporter à la société dans son ensemble. »

Ángel Simón, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine

« La transformation écologique implique, entre autres, de modifier notre façon de consommer et de produire, en passant d'un modèle linéaire à un modèle circulaire, et de s'engager dans une économie compétitive et décarbonée, avec l'élan de partenariats public-privé. C'est un changement de paradigme essentiel pour la durabilité de la planète et de tous ses habitants. La priorité reste le changement climatique, car il a des conséquences directes sur la gestion de l'eau et des ressources naturelles. D'où l'importance de concentrer nos efforts sur l'innovation et l'élaboration de solutions qui nous permettront d'accroître la résilience, tout en garantissant la qualité de vie des populations. »

Retrouvez toutes les informations sur la gouvernance dans le document d'enregistrement universel 2021 sur [veolia.com](https://www.veolia.com)

(1) Sous réserve de l'obtention de la dérogation demandée à l'autorité de concurrence britannique.
(2) Composition du comité exécutif à la date de dépôt du document d'enregistrement universel 2021.

UN DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Composante majeure de l'ensemble des activités de Veolia, le risque et sa maîtrise se conjuguent avec la stratégie du Groupe. Ils conditionnent la mise en place d'une culture de l'anticipation et de la gestion des risques au sein des équipes.

Une bonne gestion des risques nécessite de les identifier et d'en mesurer les impacts et les niveaux de maîtrise actuels pour, in fine, déterminer et mettre en œuvre les actions de renforcement nécessaires. Elle mobilise donc l'ensemble des acteurs de l'entreprise, est coordonnée par les directions des risques et du contrôle interne, et est supervisée par le comité exécutif.

DE L'IDENTIFICATION DES RISQUES À LA MISE SOUS CONTRÔLE

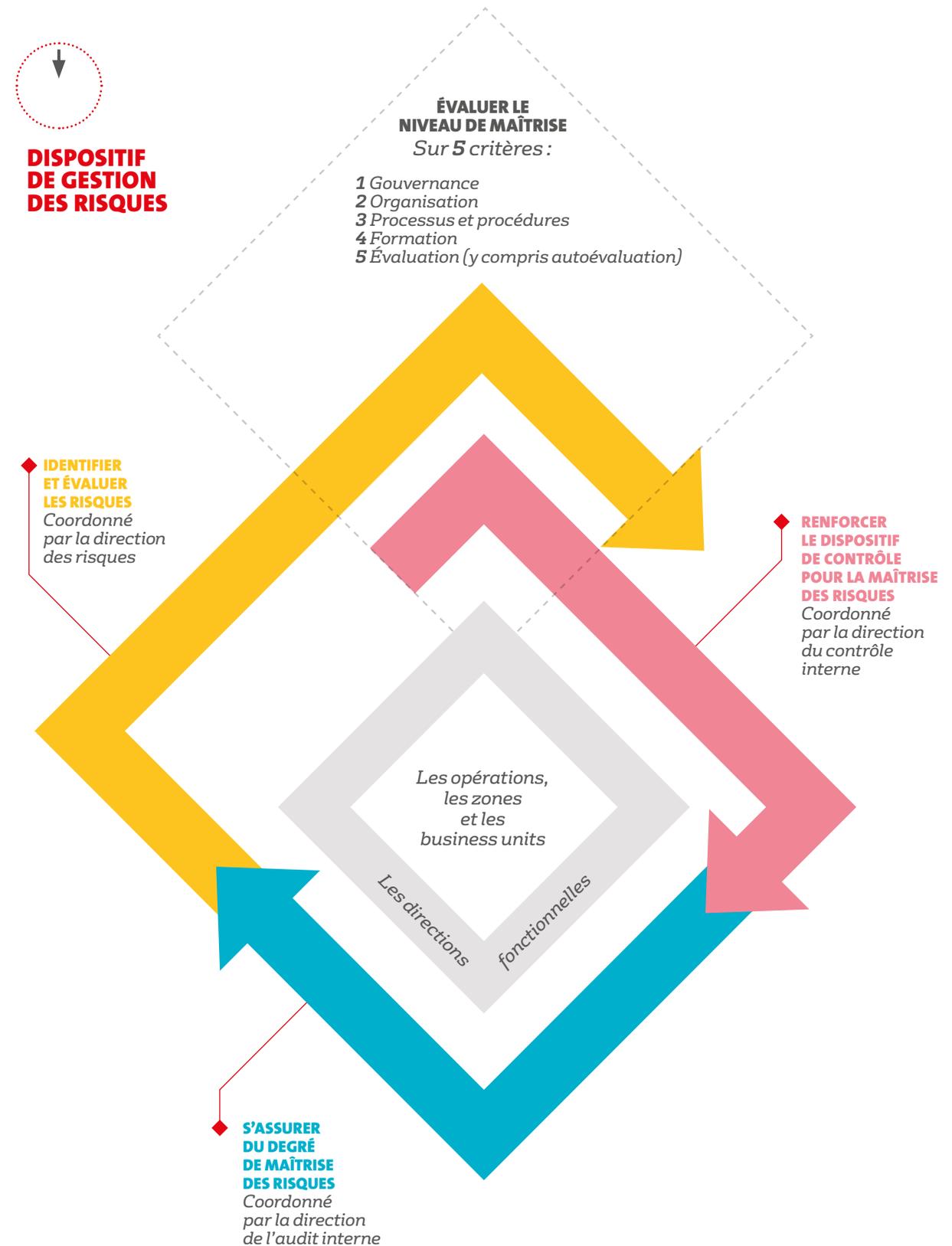
Chez Veolia, la gestion des risques passe par la mobilisation des collaborateurs dans leurs activités quotidiennes. L'animation des réseaux de « risk managers » et de contrôleurs internes dans les zones et les BU et l'autoévaluation annuelle par les opérationnels de leur maîtrise des processus les plus critiques sont des éléments clés dans la réussite globale du dispositif.

Sur la base d'une méthodologie commune définie par la direction des risques, la communauté des risk managers identifie les événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs et évalue le niveau de maîtrise des dispositifs en place selon cinq critères (gouvernance, organisation, processus et procédures, formation, et évaluation). La direction du contrôle interne

coordonne et accompagne les directions fonctionnelles et opérationnelles dans la maîtrise des processus critiques et des risques significatifs pouvant avoir un impact sur les activités du Groupe. 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. Enfin, la direction de l'audit interne s'assure du degré de maîtrise des opérations du Groupe. Un comité, composé des directions des risques, du contrôle interne, de la conformité, de l'audit interne et de la performance plurielle, coordonne les démarches visant à maîtriser les risques liés aux activités de Veolia. En soutien à l'ensemble des collaborateurs, les directions des risques et du contrôle interne contribuent à l'efficacité des processus, accompagnent la performance plurielle et renforcent la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs.

Zoom sur les « Essentiels »

Un travail collectif de clarification des règles essentielles du Groupe a abouti en 2021 au manuel « Les Essentiels », intégré dans le guide « Modèle d'organisation de Veolia ». Ce manuel facilite l'appropriation par les collaborateurs des éléments de réponse aux risques significatifs et des impératifs de fonctionnement du Groupe. Un support utile et apprécié dans le cadre du rapprochement avec Suez.

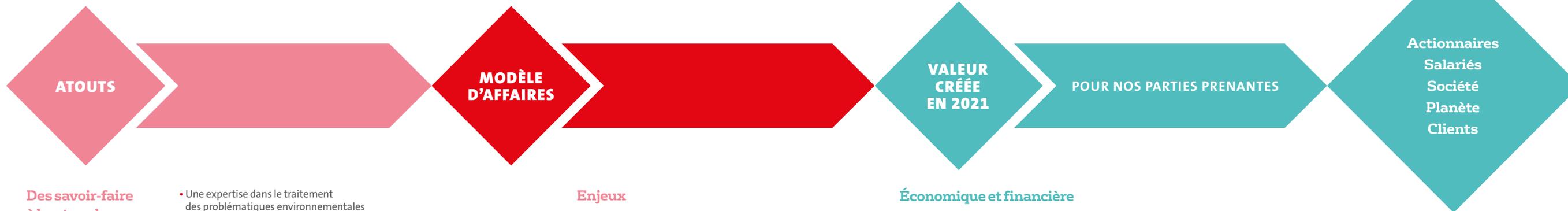


AMPLIFIER

L'IMPACT



MODÈLE D'AFFAIRES⁽¹⁾ CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS



Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

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

Une innovation à impact, locale et codéveloppée

- 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⁽²⁾

Une stratégie climat ambitieuse

- Une feuille de route net 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

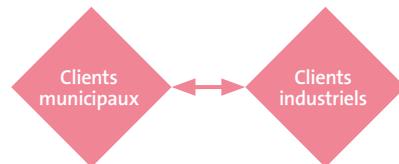
Notre ambition stratégique

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



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€ d'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
- 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 BU)
- 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 CO₂ 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) Au 31 décembre 2021.

(2) Hors impact de l'acquisition du bloc Suez.

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.



RENFORCER NOTRE POSITIONNEMENT DE MARCHÉ

Avec près de 220 000 collaborateurs sur les cinq continents, au plus près des besoins, le champion mondial de la transformation écologique opère un changement de dimension pour mieux aider les territoires et les entreprises à atteindre leurs objectifs.

UNE EMPREINTE INTERNATIONALE ÉLARGIE



220 000
COLLABORATEURS CONSTITUENT
LE NOUVEL ENSEMBLE EN 2022

Veolia étend son périmètre, notamment dans les marchés hors Europe, des zones à fort potentiel de croissance du fait de leur moindre maturité dans la transformation écologique. Ce qui équivaut pour le Groupe à un renforcement de sa présence géographique ainsi qu'à un meilleur équilibre. En Amérique latine, Veolia est plus présent au Mexique et en Colombie, tandis que Suez l'était davantage au Chili. En Asie, leurs forces peuvent se combiner sur d'immenses marchés, notamment en Chine ou en Asie du Sud-Est. Veolia est mieux implanté au Japon, en Corée, en Malaisie et à Singapour, tandis que Suez était plus développé en Thaïlande, par exemple. Sur le continent européen, Veolia est particulièrement bien ancré en Europe centrale et orientale et au Royaume-Uni, tandis que les territoires historiques de Suez se trouvent en Europe du Sud et au Benelux.

COMPLÉMENTARITÉ DES SOLUTIONS ET TECHNOLOGIES

Les savoir-faire des deux groupes se sont ramifiés dans des domaines dont la complémentarité est aujourd'hui évidente. Optimisation du cycle de l'eau, traitement et valorisation des déchets plastiques ou dangereux, efficacité énergétique des bâtiments et des processus industriels, boucles locales d'énergie, production d'énergie verte. ♦♦♦

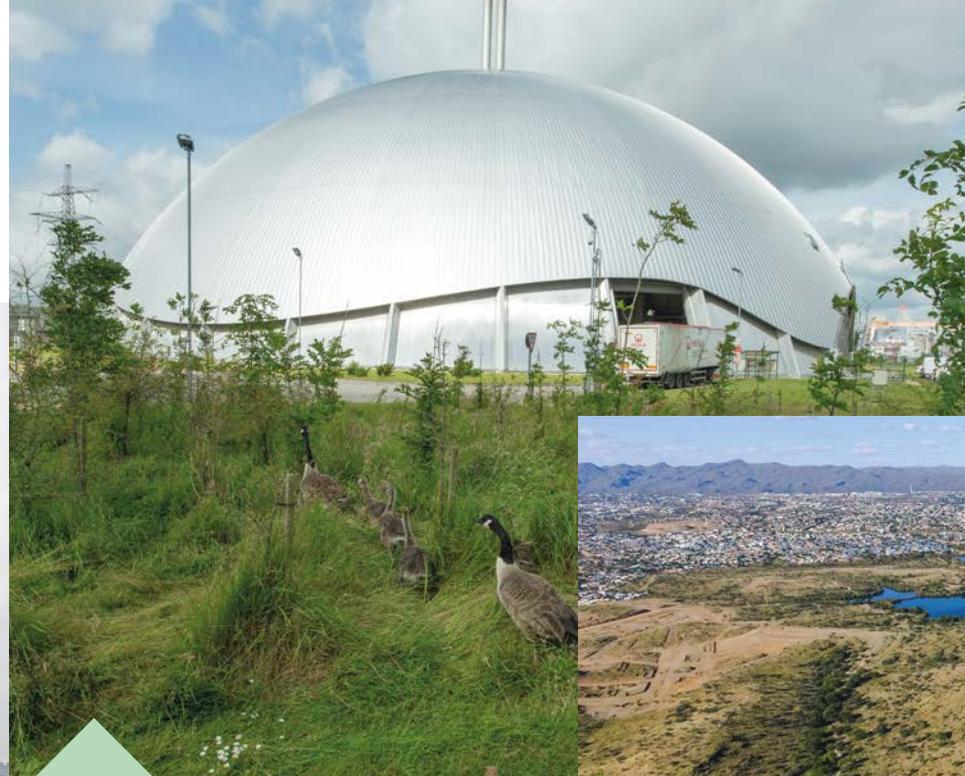


(1) Compte de résultat condensé consolidé pro forma pour l'exercice clos au 31 décembre 2021.

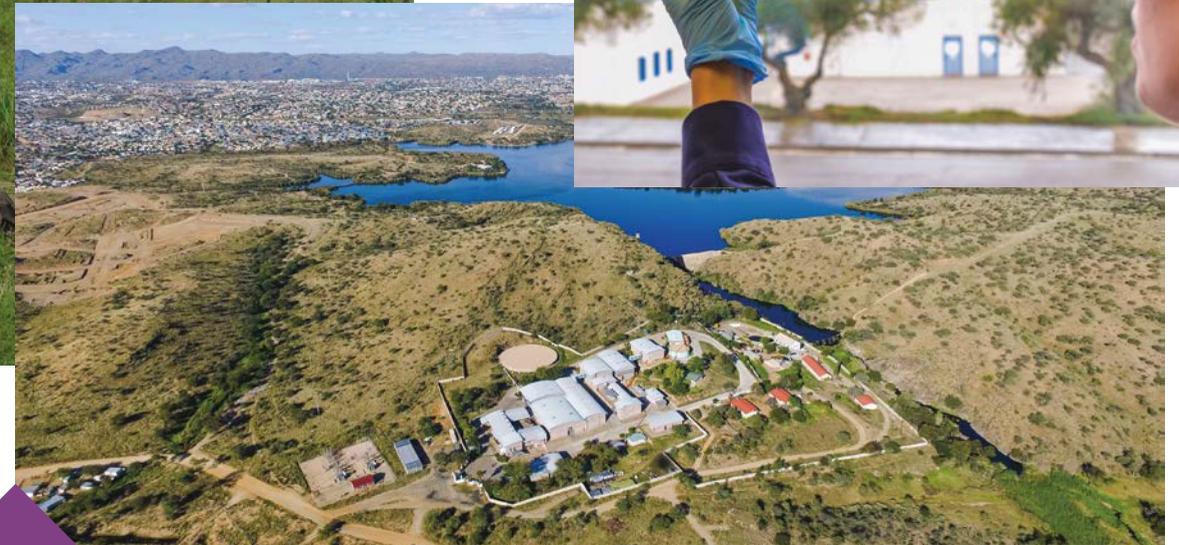
Amérique du Nord



France et déchets spéciaux Europe



Europe du Nord



Italie et Afrique/Moyen-Orient



Ibérie et Amérique latine

Dans la gestion des déchets, Veolia a une longueur d'avance sur l'optimisation des ventes, au réseau électrique, d'électricité produite à partir de l'incinération ou de la mise en décharge, tandis que Suez a une forte expertise sur la valorisation du gaz de décharge, source intéressante de gaz « vert ».

Dans le domaine des combustibles solides de récupération, essentiels pour réduire la dépendance aux énergies fossiles, les compétences de Veolia et de Suez se complètent idéalement.

Par ailleurs, Veolia est très présent dans le traitement des déchets dangereux, dans le volet de la valorisation notamment (et pas uniquement dans celui de

la destruction), tandis que Suez s'est spécialisé dans les sols dégradés ou pollués par des métaux lourds ou des composés organiques. Une complémentarité d'expertises qui se traduit également en termes géographiques. Ainsi en Espagne, où Suez était présent dans l'eau municipale, Veolia l'est surtout dans l'énergie et les services aux clients industriels et tertiaires. C'est sur ce même segment que Veolia est positionné en Belgique, quand Suez l'était davantage sur la gestion des déchets.

Autre exemple, en Amérique du Nord, où Veolia est plus actif dans le domaine des services aux industriels et du déchet dangereux, alors que Suez l'était davantage dans l'eau municipale.

Dans la péninsule Arabique, Veolia est bien établi dans l'énergie et en avance dans l'eau, tandis que Suez marquait des points significatifs dans les déchets.

Il en va de même dans le segment des technologies de l'eau : Suez Water Technologies est fort en Amérique du Nord et latine, quand Veolia Water Technologies l'est plutôt en Europe et en Afrique/Moyen-Orient. Autant de complémentarités propices à Veolia, pour qui la combinaison des portefeuilles clients permet des effets de taille, d'efficacité, de synergies, de partage et de duplication d'expérience.♦♦♦



Europe centrale et orientale



Technologies de l'eau



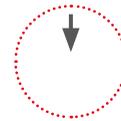
Asie-Pacifique

CAPACITÉS D'INNOVATION DÉMULTIPLIÉES

Veolia dispose aujourd'hui d'un champ plus vaste pour accélérer l'innovation technologique mais aussi financière, commerciale ou sociale. À commencer par la recherche des solutions de demain : capture et utilisation du carbone, recyclage des batteries de véhicules électriques, qualité de l'air intérieur, bioconversion des déchets... Autre accélérateur, la combinaison des technologies développées et surtout déployées par les deux groupes, notamment en matière de traitement des nouvelles pollutions de l'eau, comme les perfluorés, ou d'autonomie énergétique des stations d'épuration. Enfin, Veolia compte exploiter tout le potentiel du digital, en pariant sur la data pour économiser des ressources, limiter les fuites dans les réseaux d'eau ou rendre les bâtiments moins consommateurs d'énergie. Ainsi, l'association de ses 65 centres de pilotage intelligent Hubgrade et des algorithmes de Suez Optimatics constitue une base de données élargie.

SYNERGIES PROFITABLES

La combinaison des deux portefeuilles de grands comptes industriels et tertiaires va faire émerger de nouveaux partenariats stratégiques. Dans l'eau municipale ou la gestion des déchets, c'est la possibilité d'apporter une expérience éprouvée auprès de nombreuses métropoles sur tous les continents, notamment dans la gestion optimisée des réseaux grâce au digital. Veolia, présent dans le domaine de l'énergie contrairement à Suez, pourra apporter aux clients actuels de Suez son expertise en matière d'efficacité énergétique et d'énergie locale. Qu'il s'agisse de réduire la consommation d'énergie des villes, d'aider à les rendre rapidement autosuffisantes, ou encore de convertir les unités de production d'énergie dédiées aux industriels en solutions décarbonées.



CRÉER ENCORE PLUS DE VALEUR POUR NOS CLIENTS

	ATOUS VEOLIA Quelques exemples	ATOUS SUEZ Quelques exemples	VALEUR CRÉÉE
EAU MUNICIPALE	Gestion clientèle Valorisation des boues Gestion de crise	Gestion digitale des réseaux	Une offre optimisée au service des collectivités et des habitants
TRAITEMENT DE L'EAU	Technologie charbon actif	Technologie d'ozonisation	Une combinaison plus performante pour traiter les perfluorés (PFAS)
VALORISATION DES EAUX USÉES	Expérience dans les domaines industriel et domestique	Expérience dans le domaine agricole à partir des boues	Une expertise renforcée sur toutes les possibilités de <i>reuse</i> des eaux usées
EAUX INDUSTRIELLES	Traitement par évaporation-cristallisation	Traitement par membranes	Des possibilités pour les industriels d'opérer dans les zones de stress hydrique
RECYCLAGE DES PLASTIQUES	Recyclage <i>food grade</i> , essentiellement PET et PEHD	Recyclage PVC et PEBD Expérimentation plastiques hybrides	Une réponse à la demande croissante de plastique recyclé
TRAITEMENT DES DÉCHETS DANGEREUX	Valorisation et traitements de niche	Traitement des sols et sites pollués	Une offre plus adaptée à tous les types de pollutions
MÉTHANE	Valorisation et purification	Utilisation pour les flottes de camions	Une présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur

ÉCO-INNOVER POUR CHANGER LA DONNE

C'est par l'innovation écologique – avec et pour toutes ses parties prenantes – que Veolia s'apprête à relever les défis de la transformation écologique : dérèglement climatique, raréfaction des ressources, extinction de la biodiversité, menaces sur la sécurité alimentaire...

Pour Veolia, la moitié des solutions écologiques existe déjà, l'autre moitié reste à inventer. C'est pourquoi le Groupe accélère sa dynamique d'innovation pour un impact toujours plus positif sur le climat et l'environnement avec des solutions qui répondent à trois échelles de temps :

Innové pour réparer, à court terme, les conséquences de la dette écologique : nettoyage des pollutions, recyclage des déchets, restauration de la biodiversité...

Innové 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.

Innové pour transformer nos modèles économiques et sociaux et garantir, à long terme, leur « zéro impact net » : éco-conception, bioconversion, capture et stockage du CO₂...

Pour gérer durablement la rareté des ressources, Veolia ouvre la voie à de nouvelles boucles matières dans quatre champs prioritaires.

◆ **Pour transformer** chaque déchet en ressource, le Groupe élabore de nouveaux procédés d'éco-conception, de valorisation des sous-produits de fabrication, d'amélioration de la recyclabilité des produits (telles les batteries lithium), de réutilisation des eaux usées...

◆ **Pour lutter** contre le dérèglement climatique et garantir de façon pérenne un accès continu à une énergie faiblement émettrice de gaz à effet de serre, Veolia imagine de nouveaux services énergétiques, décarbonés, performants et résilients.



LA BIOCONVERSION PAR LES INSECTES

En recyclant 100% des rebuts organiques issus de l'agro-industrie – avec zéro déchet produit –, la bioconversion permet de les transformer pour l'alimentation animale et la nutrition des sols. Des larves de mouches au contact de sous-produits organiques s'en nourrissent et grossissent. Elles sont ensuite lavées, déshydratées, broyées et transformées en huile et en concentré protéiné, utilisés notamment dans l'alimentation animale. Depuis 2016, Veolia développe cette solution avec deux start-up : Entofood, en Malaisie, et Mutatec, en France.

Le recyclage des batteries électriques usagées

Avec le boom des voitures électriques, des millions de batteries – et les produits chimiques hautement toxiques qu'elles contiennent – arriveront en fin de vie dans quelques années. Dans ses usines en Moselle (France), Veolia opère l'ensemble des étapes du

traitement par un procédé d'extraction, de séparation sélective et de raffinage des métaux stratégiques (cuivre, nickel et cobalt, en cours de développement pour le lithium) qui composent les cellules de batteries. Auparavant récupérés sous une forme uniquement adaptée aux applications métallurgiques, ces derniers seront prochainement réutilisés pour fabriquer de nouvelles batteries.



◆ **Pour préserver** la santé humaine des nouveaux polluants présents dans l'eau et dans l'air (biocontaminants...), le Groupe invente des solutions pour garantir une eau assainie et un air intérieur de qualité (lire page 46).

◆ **Pour répondre** aux enjeux démographiques, Veolia recherche de nouveaux modèles de chaîne alimentaire (comme la bioconversion) et d'adaptation aux conséquences du dérèglement climatique...

Par ailleurs, Veolia développe le partage d'expertises afin de co-construire les futures innovations du Groupe. Ainsi, **Open Playground by Veolia**, lancé en mai 2021, regroupe des start-up engagées pour la planète et capables de concevoir un pilote à l'échelle industrielle dans une dimension internationale. L'objectif : répondre à des enjeux business posés par les BU à travers le monde et à fort potentiel de nouveaux services pour les clients.

UN PROJET HUMAIN ENGAGER TOUT UN COLLECTIF !

Dans une fusion, la dimension culturelle est majeure. Veolia l'a bien compris, en démontrant sa préoccupation pour l'humain. Les synergies attendues du rapprochement avec Suez, au-delà du seul aspect opérationnel, s'expriment à plusieurs niveaux.

Veolia et Suez sont des entreprises aux cultures très proches, issues du même cœur de métier et appartenant à l'histoire industrielle française. Leurs cultures, valeurs et savoir-faire, tout comme les ambitions de leurs plans stratégiques, sont propices à un rapprochement réussi. C'est dans cet état d'esprit, et avec la volonté d'apprendre à se connaître, qu'un chantier « Culture et Conduite du changement » a été lancé au printemps 2021 au sein de Veolia. L'ambition : co-construire une culture commune et faire en sorte que les nouveaux collaborateurs accueillis en 2022, compte tenu du rapprochement, disposent de ce socle de valeurs. Retour sur d'intenses préparatifs, clés pour que l'opération soit un succès, tout d'abord sur le plan humain.

1^{RE} ÉTAPE : LA CULTURE MANAGÉRIALE

Avant la validation de son offre publique d'achat en mai 2021, Veolia avait déjà réfléchi à l'actualisation de sa « charte de comportement » pour être en phase avec les évolutions dans l'entreprise et dans la société. Le Groupe a ainsi procédé à une revue de la culture managériale via une enquête approfondie auprès de plus de 5 000 managers de Veolia dans le monde. Interrogés sur des thèmes tels « Quel est votre ADN ? », « À quoi aspirez-vous ? », « Quoi changer ? », 57% des managers consultés ont formalisé leurs aspirations et suggestions, affinant ainsi le socle de la culture du Groupe.



62%
DES ENTREPRISES AYANT ATTEINT
LEUR OBJECTIF DE ROI AVAIENT
IMPLIQUÉ LES ÉQUIPES DES DEUX
ENTITÉS DANS LE PROGRAMME
D'INTÉGRATION

Source : cabinet Wavestone – étude 2019.



FAIRE ÉCOLE POUR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

En 2021, Veolia a mené un travail d'études préalable à la création d'une École de la transformation écologique avec deux objectifs :

- ◆ promouvoir les solutions de la transformation écologique à fort impact et les outils d'évaluation les plus pertinents, au regard des limites planétaires et du développement durable ;
- ◆ former aux compétences et métiers de la transformation écologique, à tous niveaux de qualification, notamment pour les personnes éloignées de l'emploi ou en reconversion. Le projet vise à fédérer, au sein de territoires pilotes, un ensemble de partenaires, entreprises, acteurs publics de l'emploi et de la formation, partenaires sociaux. Objectif : identifier les meilleures solutions, les leviers de déploiement et les impacts sur l'emploi, et déployer les formations adaptées.

GROUPES DE TRAVAIL ET ATELIERS

À la mi-mai, autour d'une équipe managériale fortement mobilisée aux côtés d'Estelle Brachlianoff, un dispositif d'ampleur, transversal à tout le Groupe, a démarré. Sous forme d'un hub d'une trentaine de *workstreams* de préparation de l'intégration, des groupes de travail étaient organisés soit par catégories fonctionnelles et opérationnelles – « Antitrust et autres autorisations réglementaires », « Communication », « Ressources humaines », « Innovation », « IT »... –, soit par géographies. Au programme : préparer les synergies, l'organisation future et les processus à mettre en place au Day 1. Parmi ces groupes, le *workstream* « Culture et Conduite du changement » (lire l'interview page 39) s'est rapidement doté d'une feuille de route pour préparer la convergence culturelle entre Veolia et Suez, à mettre en place une fois les autorisations des autorités de la concurrence compétentes obtenues.

TRAVAIL DE CONVERGENCE

Dès le départ, pour chaque responsable du groupe de travail dédié, l'envie de travailler ensemble à la définition d'une culture commune s'est imposée. Les équipes ont commencé à échanger et à mutualiser les points forts « culturels », tout en étant sensibles aux différences éventuelles. Au fil des discussions sur les nombreux sujets, environ 700 personnes se sont associées au dispositif au travers de « culture focus groups » d'une quinzaine de personnes. Leur objectif : élaborer ensemble les bases d'une culture d'entreprise commune, pour ensuite la diffuser à tous les niveaux de Veolia.





UNE IDENTITÉ CULTURELLE COMMUNE

Pour disposer dès le 19 janvier 2022 d'un socle culturel commun, tout le matériel issu des travaux internes a été décortiqué dans la dernière ligne droite de 2021 : plateforme managériale et Voice of Resources chez Veolia, Shaping Suez 2030, enquête de perception croisée aux États-Unis, conclusions des « culture focus groups ». De ce travail d'analyse ont émergé six piliers fondamentaux de la culture des deux entreprises, pouvant donc irriguer l'ensemble de la stratégie future, à des degrés de maturité différents : la raison d'être, la culture client, l'attention à l'humain et l'autonomie dans un modèle décentralisé/centralisé, l'innovation pour être à la pointe de la promesse et la coopération pour moins de silos dans le Groupe.

DÉPLOYER ET PRENDRE LE POULS

Cette identité culturelle commune sera déployée dans tout le Groupe courant 2022 et adaptée aux spécificités et circonstances locales. À partir de cette base, une « charte » de comportements clés, explicitant les six piliers fondamentaux et les valeurs qui perdurent, sera formulée avec la DRH. Elle sera diffusée grâce aux « courroies de transmission » que représentent les correspondants « Culture et Conduite

du changement », les réseaux de communication et RH, au siège et dans les géographies. Par ailleurs, pour les managers, une boîte à outils « culture change » sera partagée. Quant au workstream « Culture et Conduite du changement », élargi aux collaborateurs de Suez, il veillera à ce que toute cette information « infuse ». Pour cela, le groupe de travail compte organiser un premier bilan de l'opération, puis, pendant au moins deux ans, prendre le pouls de l'avancée du processus à l'aide de mini-sondages sur le rapprochement.

Des points de compatibilité

Les réorganisations opérées ces dernières années par Veolia et Suez les rendent plus que jamais compatibles : intégration des filières métiers, primauté du management

par géographies privilégiant l'enracinement local et la proximité clients, fonctions supports transverses répondant aux mêmes logiques fonctionnelles et opérationnelles. Leurs raisons d'être ont un contenu cohérent l'une avec l'autre, une référence à un patrimoine identitaire proche, une promesse semblable en matière de bénéfices clients. Leurs plans stratégiques, Impact 2023 pour Veolia et Shaping 2030 pour Suez, sont convergents et tous deux tournés vers les marchés internationaux à fort potentiel de croissance et d'innovation.



3 QUESTIONS À...

DINAH LOUDA (1)

Leader du workstream
Culture et Conduite du changement



« La similarité des valeurs est évidente et démontre la pertinence du rapprochement. »

En quoi le workstream
« Culture et Conduite du changement »
a-t-il facilité les échanges avec Suez ?

Dinah Louda La culture est le facteur n° 1 de succès d'une fusion, et il s'agissait pour Veolia de ne pas se tromper dans la philosophie ni dans l'approche ! Nous avons donc créé ce workstream, sur la définition des changements culturels nécessaires et leur accompagnement. Au départ, nous avons fonctionné en équipe resserrée, avec un consultant pour animer nos brainstorming et débats hebdomadaires. Puis je me suis rapprochée de mon homologue chez Suez, qui animait son propre groupe de travail en vue de la préparation de l'intégration (une fois les autorisations des autorités de la concurrence obtenues). Notre première réunion commune s'est très bien passée avec l'envie de construire ensemble.

Comment êtes-vous
parvenus à co-construire une identité
culturelle commune ?

D.L. Nous avons lu et analysé toutes les documentations respectives sur les valeurs. Le résultat : il existe beaucoup plus de similitudes que de différences de perception. La raison d'être, le sens du client, l'attention portée aux personnes, le niveau de responsabilisation sont très semblables. Nous avons creusé ce qui était constitutif de nos ADN respectifs, les dimensions à fortifier, avec des collaborateurs volontaires répartis dans les « culture focus groups ». Le premier objectif de ce collectif a été de bâtir un module « Culture change » transversal au sein de Veolia.

Qu'apporte ce module
dans la convergence culturelle ?

D.L. Il aide essentiellement les participants à apprendre à se connaître et à entamer un dialogue constructif à partir de leurs perceptions croisées. Les premiers essais les ont littéralement « scotchés » ! La découverte par chacun de la vidéo « raison d'être » de l'autre a été un moment fort, tant la similarité des valeurs est évidente et démontre la pertinence du rapprochement. Des ressentis s'en sont dégagés, éclairant les perceptions à prendre en compte : ainsi, Veolia est souvent davantage perçue comme une entreprise orientée business ; Suez apparaît comme plus innovant ; en fait, chacun voit l'autre plus offensif sur le plan commercial et plus communicant... Notre proposition de socle d'identité culturelle commune étant validée, nous pourrions avancer dans notre projet d'appropriation et d'adaptation en local. Nous veillerons, tout au long de 2022 et au-delà, au déploiement d'outils de sensibilisation, en relation étroite avec les RH et la Communication. Nous sommes tous très motivés, curieux et impatients !

(1) Dinah Louda est présidente de l'Institut Veolia et conseillère auprès du P-DG pour les relations internationales.



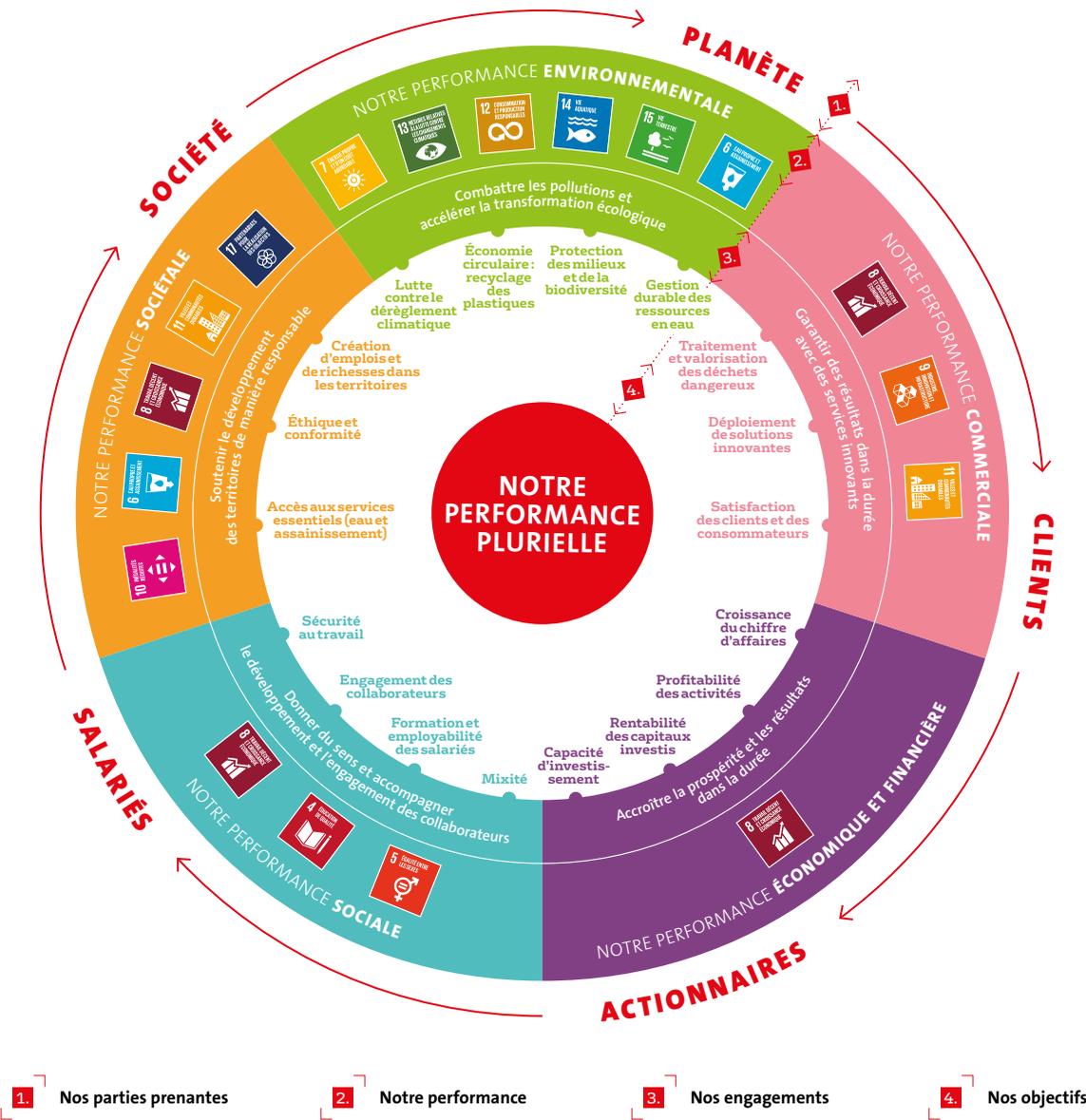
CHAPITRE 3 →

DÉLIVRER

**UNE PERFORMANCE
PLURIELLE**

LA PERFORMANCE PLURIELLE VISER L'ÉQUILIBRE

Levier de transformation en profondeur, l'engagement de performance plurielle pris par Veolia repose sur un équilibre entre impératifs économiques, sociaux et environnementaux. Une notion placée au cœur de l'organisation et du fonctionnement du Groupe.



Retrouvez le tableau de bord de la performance plurielle, avec les objectifs et indicateurs associés, en page 57.

Dispositif de concertation « +1, pour une écologie en actions »

Soucieux d'encourager le dialogue entre ses parties prenantes pour impulser la transformation écologique, Veolia a initié le collectif +1 – qui réunit une cinquantaine de représentants des parties prenantes du Groupe (salariés, clients, actionnaires, société, planète) –, en partenariat avec Usbek & Rica et La REcyclerie, soutenu par le Comité 21. L'objectif est de travailler ensemble, concrètement et de manière décloisonnée, sur le passage à l'acte en matière de transformation écologique. Trois sessions de travail ont eu lieu en 2021,

La raison d'être s'ancre au cœur de la politique de Veolia et joue le rôle d'une boussole pour orienter la stratégie du Groupe. Elle est pilotée au plus haut niveau de l'entreprise par le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de direction et un comité de pilotage dédié. 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. Les 19 indicateurs de performance, associés aux 18 objectifs de progrès à l'horizon 2023, témoignent de l'avancée concrète de la performance plurielle de Veolia. Chaque objectif est piloté par un binôme composé d'un sponsor

Comex et d'un référent objectif Groupe. Les indicateurs sont audités chaque année par des organismes indépendants. D'ores et déjà, plusieurs processus ont intégré la démarche de performance plurielle :

- ◆ **Le comité d'engagement** s'assure du bon niveau d'attention portée à chacune des dimensions lors de l'évaluation d'un projet.
- ◆ **Les critères de performance plurielle** sont pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs du Groupe.
- ◆ **Les feuilles de route** de certaines directions fonctionnelles sont clairement réorientées vers la performance plurielle, à l'instar de la fonction Achats qui articule la sienne autour de la conduite du changement.

consacrées à l'écoute, à la décision et à la formation. La démarche et les livrables sont partagés sur le site Internet de Veolia. En 2022, le collectif +1 se réunira à nouveau plusieurs fois dans l'année.



PERFORMANCE SOCIALE

DES COLLABORATEURS TOUJOURS PLUS ENGAGÉS

Le développement des compétences et des parcours et la reconnaissance des collaborateurs – dans le respect de leur diversité – sont une priorité chez Veolia. Pour preuves, le taux d'engagement et la fierté d'appartenance des équipes.

VOICE OF RESOURCERS, 100 000 COLLABORATEURS CONSULTÉS

L'édition 2021 de l'enquête **Voice of Resources** affiche une grande stabilité des résultats qui confirme la solidité de l'organisation, dans un contexte marqué par la persistance de la pandémie, le projet de rapprochement avec Suez et un périmètre élargi (20 000 personnes de plus qu'en 2020 et de nouvelles géographies). Le taux d'engagement des collaborateurs se maintient au niveau élevé de 87%. Nouveauté pour cette édition : un index « diversité et inclusion ».

MIXITÉ ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Dans le champ de la diversité, l'un des indicateurs choisis pour la performance sociale est la proportion de femmes nommées parmi le Top 500 des cadres supérieurs de Veolia, avec l'objectif d'une nomination sur deux d'ici à 2023. Un plan d'action « mixité et égalité professionnelle » a été mis en place en 2021. Il vise notamment le recrutement de 35% de femmes par an au sein de la sphère managériale. Le 8 mars 2021, Veolia lançait sa première semaine de la mixité « **Yes WEDO Week** » avec plus 100 actions dans 30 pays. Pour l'édition 2022, une série de podcasts donnant la parole à des femmes engagées (clientes, collaboratrices, footballeuses...) était diffusée sur les réseaux sociaux.

FORMATION ET SANTÉ-SÉCURITÉ, TOUJOURS PLUS !

L'attraction et la fidélisation des talents compte parmi les leviers essentiels de succès. La priorité est donc au développement des compétences et des parcours. Le Groupe s'est doté d'une politique ambitieuse, avec un nombre moyen d'heures de formation par salarié qui atteint 21 heures en 2021. Côté santé-sécurité, des e-learning pour tous les collaborateurs – et pas uniquement sur le terrain – ont été déployés au long de l'année ! Objectif : un taux de fréquence des accidents du travail (6,65 en 2021) qui doit continuer à baisser pour atteindre 5 à l'horizon 2023.



L'alternance, une opportunité gagnant-gagnant

L'apprentissage a toujours été un vecteur privilégié d'embauche, c'est dans l'ADN de Veolia. Or, pour certains métiers en tension, le Groupe compte développer les compétences spécifiques à ces activités, notamment avec le recrutement d'apprentis. À fin 2021, Veolia comptait 3 301 alternants, un chiffre en progression. La France et l'Australie restent les principaux contributeurs, suivis d'un trio européen (Royaume-Uni, Allemagne, Espagne), et de l'Amérique latine (Colombie, Équateur, Brésil).

3 QUESTIONS À...

LAURENT OBADIA

Directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, sponsor Engagement au sein du Comex



« L'ambition de contribuer au champion mondial de la transformation écologique constitue un formidable levier d'engagement pour tous. »

Quel sens donnez-vous au mot « engagement », au sein de Veolia ?

Laurent Obadia Ce mot reflète la conscience qu'ont les collaborateurs de leur utilité, notamment du fait de délivrer des services essentiels. Ils en ont donné la meilleure illustration pendant la pandémie, avec une mobilisation sans faille. Le caractère essentiel de nos services, fortement incarné par les équipes, a été reconnu dans ce contexte. Les résultats de l'enquête Voice of Resources 2021 traduisent également cet engagement (avec un taux à 87%)

et la confiance des collaborateurs dans la stratégie (81%). L'enquête confirme aussi les points de force identifiés depuis 2019, telles l'autonomie, la prise d'initiative, la collaboration, la fierté d'appartenance...

Comment favoriser l'engagement des nouveaux collaborateurs en 2022, pour renouveler les scores remarquables de l'enquête 2021 ?

L.O. Si l'enjeu réside bien dans la construction d'une culture commune – et les « focus groups » menés en interne (lire pages 36 à 39) ont démontré que nous sommes « cousins » –, nous comptons également sur les grands projets pour embarquer ce collectif. À commencer par le futur plan stratégique 2024-2027, avec l'envie de prolonger et d'amplifier l'expérience d'Impact 2023, en animant une vaste consultation interne, sur le mode de la co-construction. Par ailleurs, l'ambition de contribuer, chacun à son niveau, au champion mondial de la transformation écologique, constitue un formidable levier d'engagement pour tous.

En quoi l'engagement des collaborateurs est-il clé pour la performance plurielle de Veolia ?

L.O. Parce qu'il fait écho à la notion d'utilité et d'impact positif pour nos parties prenantes. Donc bien au-delà du volet social, l'engagement des collaborateurs est un socle de notre performance, qu'elle soit environnementale, commerciale, économique... Cet engagement, c'est un peu la courroie de transmission entre un top management garant de la stratégie et des équipes de terrain professionnelles et investies. Tous étant stimulés par une entreprise porteuse de sens.

PERFORMANCE COMMERCIALE

UN MAXIMUM D'IMPACT POUR NOS CLIENTS

Grâce à ses solutions locales, innovantes, performantes et adaptables, Veolia sert ses clients – collectivités locales, industriels, consommateurs – avec un maximum d'impact : sécurisation des ressources, réduction de l'empreinte environnementale, traitement des pollutions, résilience accrue des territoires et des activités économiques, santé environnementale...



UNE EXPERTISE UNIQUE DANS LES DÉCHETS DANGEREUX

Pour les perspectives business qu'elle représente, l'offre de traitement et de valorisation des déchets dangereux est un objectif prioritaire pour le Groupe. L'activité représente plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2021, avec l'ambition d'atteindre 4 milliards d'euros en 2023.

L'ÉCOUTE CLIENTS ET CONSOMMATEURS, CLÉ DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Le Net Promoter Score (NPS) – indicateur de satisfaction clients et consommateurs – est un levier supplémentaire pour accroître

la performance commerciale du Groupe. En 2021, le NPS s'élève à 43, en ligne avec l'objectif > 30. Désormais déployé dans 49 pays (19 de plus qu'en 2020), il couvre 72 % du chiffre d'affaires (contre 57 % en 2020), en avance sur les 65 % fixés à fin 2021. Objectif : poursuivre l'extension du chiffre d'affaires couvert par le NPS et engager des plans d'action toujours plus impactants, grâce à l'analyse fine du volume de données collectées.

L'INNOVATION, LEVIER DE PERFORMANCE

Dans le cadre de sa performance commerciale, le Groupe a retenu comme indicateur le nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés. Avec six innovations déployées en 2021 – Vigie Covid-19 (détection du SARS-CoV-2 et de ses variants dans les eaux usées), Swarm (surveillance de la qualité de l'eau), Verbatim (monitoring de la biodiversité pour évaluer la santé des écosystèmes), Air Quality Solutions, Aquavista™-Hubgrade (plateforme de gestion intelligente des systèmes de traitement de l'eau), et la régénération de résines haute densité (PEHD) –, Veolia dépasse l'objectif de cinq fixé pour l'année.

L'offre Air Quality Solutions

(Air Control, Air Performance et Air Human) permet de garantir la qualité de l'air dans les bâtiments. Elle est proposée seule (stand-alone), comme dans la tour CMA-CGM à Marseille ou le SMEDI, Centre de design de Shanghai. Elle peut également compléter les offres Building Energy Services avec un volet différenciant dédié à la qualité de l'air, comme dans l'hôtel W au Mexique ou dans les lycées de la région Auvergne-Rhône-Alpes.



3 QUESTIONS À...

JEAN-FRANÇOIS NOGRETTE

Directeur de la zone France et déchets Spéciaux Europe (1), sponsor Déchets liquides et dangereux au sein du Comex



« Nous différencier avec des solutions innovantes, en particulier dans le recyclage. »

Quels sont les temps forts de votre feuille de route ?

Jean-François Nogrette La branche déchets dangereux est une locomotive pour le Groupe et continue de prospérer. Parmi nos défis, renforcer notre position de leader dans les zones Asie, Amérique du Nord et Europe, consolider notre présence dans les autres BU (LATAM, UK/Ireland, AMO) et nous différencier avec des solutions innovantes, en particulier dans le recyclage.

Justement, quel rôle va jouer Veolia dans le recyclage des batteries électriques usagées ?

J.-F.N. Nous avons déjà une expérience de dix ans dans le démantèlement et

le recyclage de batteries lithium-ion par hydrométallurgie – procédé permettant de récupérer jusqu'à 95 % des métaux présents dans la cathode – sur ses sites français en Moselle. Un modèle que nous exportons désormais dans différentes géographies, dont la Chine, où Veolia compte prendre de l'envergure dans les solvants, piles et accumulateurs. En créant une alliance avec le Groupe Renault et Solvay, nous montons d'un cran et initions une solide boucle d'économie circulaire. Fondée sur des process à faible empreinte carbone, une efficacité de recyclage des matériaux et la préservation des ressources naturelles, cette boucle va produire des matières premières secondaires d'une grande pureté. Ce partenariat fait de Veolia le principal acteur européen du recyclage de batteries électriques en fin de vie, visant une part de marché de 20 %.

En quoi la co-entreprise Waste2Glass, avec EDF, devient-elle une pièce maîtresse ?

J.-F.N. Si le nucléaire a été retenu dans la taxonomie européenne, son point faible reste les déchets. Avec EDF, nous allons relever le défi du déploiement industriel de notre technologie de vitrification GeoMelt® pour aller plus loin dans le traitement complexe des déchets nucléaires. Jusqu'ici réservée aux plus hautement radioactifs, GeoMelt® est aujourd'hui parfaitement adaptée aux déchets faiblement et moyennement radioactifs. À tel point que nous allons ouvrir un site marchand au Texas. Avec cette technologie, nous avons traité 26 000 tonnes de déchets radioactifs et dangereux, notamment aux États-Unis. Nous avons déjà un pilote à l'usine de Limay, en France, mais espérons passer à une phase industrielle avec un site dédié dans quatre à cinq ans.

(1) Depuis le 1^{er} février 2022.

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes. La bonne santé économique et financière du Groupe contribue à garantir sa pérennité et sa capacité à investir pour le bénéfice de tous.

RÉSULTATS RECORDS DANS UNE ANNÉE HISTORIQUE

Veolia présente un bilan 2021 avec une progression et des résultats records. Le chiffre d'affaires atteint 28,5 milliards d'euros, en forte croissance de 9,6%⁽¹⁾ par rapport à 2020. Grâce à cette performance, Veolia efface la crise de 2020. La marge (EBITDA) augmente fortement, à 4,234 milliards d'euros (+16%⁽¹⁾), ainsi que le free cash flow à 1,34 milliard d'euros⁽²⁾. Le résultat net s'établit à 896 millions d'euros, en croissance de 133%. Enfin, l'amélioration du rendement des capitaux employés (ROCE), à 8,2% (vs 6,4% en 2020), fait renouer le Groupe avec son score de 2019 (8,4%).

TAXONOMIE EUROPÉENNE POUR UNE FINANCE DURABLE

Veolia s'est plié à l'exercice de la taxonomie verte pour évaluer, à l'aune de six objectifs environnementaux, la part de son chiffre d'affaires, de ses investissements et de ses dépenses éligibles à des activités durables. Cette obligation de reporting s'applique dès janvier 2022 (exercice 2021) pour les deux premiers objectifs dédiés au climat (atténuation et adaptation), puis, dès janvier 2023 (exercice 2022) pour les quatre autres (transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution...).

Sequoia : souscription record!

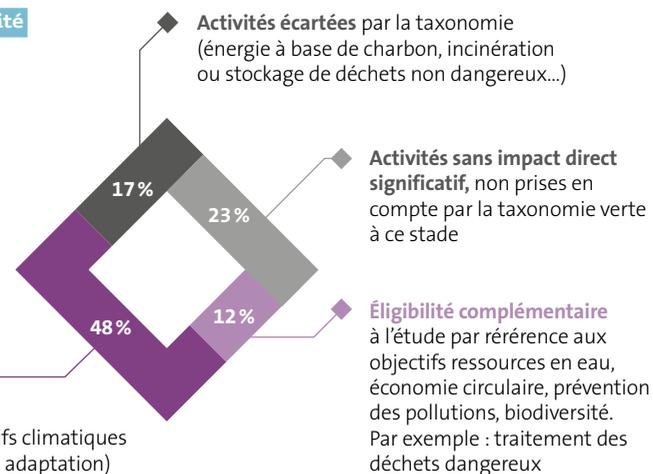
Succès total de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2021 : 61 139 des 150 690 collaborateurs éligibles ont choisi de souscrire. Soit un taux de 40,58 %, scores sans précédent dans l'histoire de l'actionnariat salarié de Veolia. Le montant investi, de l'ordre de 215 millions d'euros, se solde par l'émission de 9 745 281 actions nouvelles, soit près de 1,4 % du capital. Grâce à cette opération, les collaborateurs représentent à présent près de 5 % du capital de la Société. Une marque de confiance dans l'avenir du champion mondial de la transformation écologique.

CA 2021 analysé selon les critères d'éligibilité de la taxonomie verte :

48 % déjà éligibles pour son impact potentiel positif sur le climat

Potentiellement 60 % par rapport aux 6 objectifs environnementaux

Plus de 80 % d'activités positives ou neutres



(1) Variation à changes constants.
(2) Y compris 122 millions d'euros de dividendes Suez.

3 QUESTIONS À...

CLAUDE LARUELLE

Directeur général adjoint en charge des finances, sponsor Performance économique et financière au sein du Comex



« Quand le dynamisme est là, en général les résultats suivent ! »

Quels ont été les moteurs de la croissance de Veolia en 2021 ?

Claude Laruelle J'en vois quatre principaux : les déchets dangereux portés par nos développements organiques et les boucles locales d'énergie, avec deux acquisitions en République tchèque et en Hongrie dont la performance est très solide. Également les services énergétiques aux bâtiments tertiaires et industriels, en raison de la hausse des prix de l'énergie, avec une demande accrue de nos clients pour y accélérer les économies. Autre moteur de la croissance, le déchet solide. Sous l'effet de la reprise économique, il enregistre une flambée des volumes et des prix, notamment pour les matières recyclables. À ces quatre moteurs très dynamiques s'ajoute une nouveauté : deux concessions d'eau vont alimenter notre croissance au Japon, grâce au démarrage de contrats emblématiques sur le modèle de la DSP française.

Quelle est la contribution des activités de Veolia à la taxonomie verte européenne ?

C.L. Le chiffre d'éligibilité de 48 % nous place dans le peloton de tête des sociétés françaises. Et il faut garder en tête que 23 % de nos activités sont considérées comme étant sans impact par la Commission européenne – principalement les services aux industries et les travaux – alors que nous les considérons comme favorables au climat (économie d'eau et d'énergie...). Notre objectif est de continuer à travailler avec la Commission européenne pour la convaincre que les activités non éligibles actuellement ont un impact positif sur l'environnement.

Qu'attendez-vous de 2022 en termes de performance financière et sur quels indicateurs Veolia sera plus particulièrement attendu ?

C.L. Nos investisseurs – et le monde financier en général – vont avant tout surveiller le dynamisme du chiffre d'affaires de Veolia. Quand le dynamisme est là, en général les résultats suivent ! Ils vont également scruter notre engagement annuel sur une croissance d'EBITDA de 4 % à 6 % et sa conversion en free cash flow. Car celui généré à cette occasion va nous permettre d'investir dans la transformation écologique et sera en plus alimenté par les 100 millions d'euros de synergies programmés. Enfin, ils vont suivre le résultat net courant, attendu à plus de 1,1 milliard d'euros – niveau historique pour le Groupe –, qui est un marqueur fort de nos engagements dans l'opération de rapprochement avec Suez. Le Groupe avance très confiant en 2022 et sait pouvoir faire face à la double urgence – écologique de long terme, et économique de court terme – liée à la crise énergétique actuelle.

PERFORMANCE SOCIÉTALE

SOUTENIR LES TERRITOIRES

Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle, Veolia s'est engagé à soutenir le développement des territoires de manière responsable. Le Groupe travaille avec l'ensemble des parties prenantes locales pour favoriser l'emploi et le développement économique, permettre l'accès aux services essentiels et leur maintien, et promouvoir une culture de l'éthique, respectueuse des règles et lois en vigueur.

CRÉATION D'EMPLOIS ET DE RICHESSES DANS LES TERRITOIRES

Depuis 2018, Veolia confie au cabinet Utopies une étude sur son empreinte socio-économique pour quantifier et démontrer l'impact local des activités du Groupe (achats, emplois soutenus, fiscalité responsable...). D'abord réalisée en France, puis sur un périmètre international élargi à 52 pays en 2021, l'étude couvre désormais plus de 98% du chiffre d'affaires de Veolia. Elle se révèle être un puissant indicateur de l'ancrage du Groupe dans les territoires (lire interview page 53).

POLITIQUE FISCALE

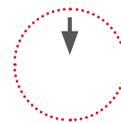
En termes de transparence, Veolia respecte son obligation de déposer auprès de l'administration fiscale française le « reporting pays par pays », qui concerne toutes ses entités légales établies partout dans le monde. Ce reporting est ensuite communiqué par la France aux autorités fiscales des autres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

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

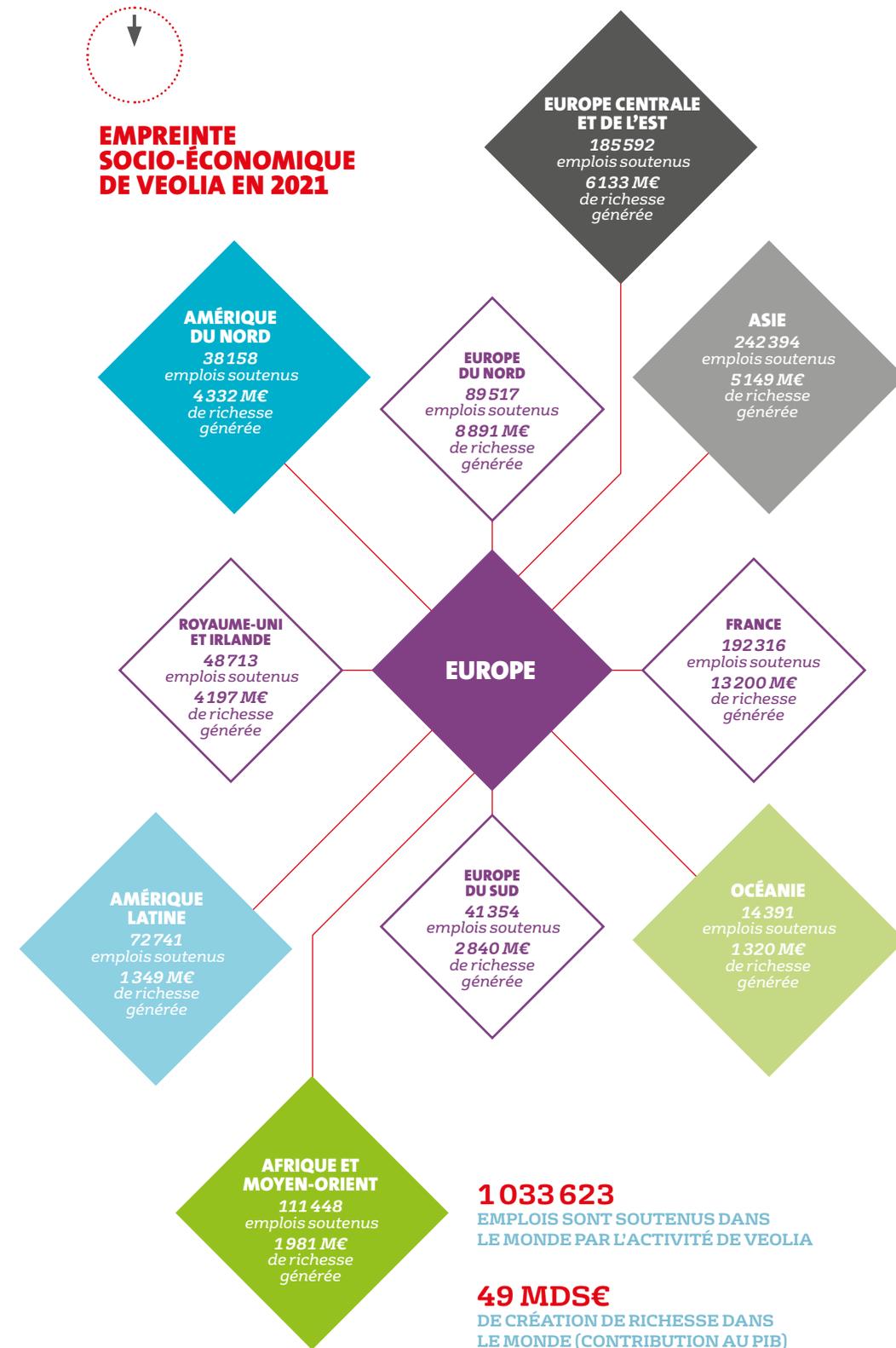
LES ACHATS, LEVIER DE LA « PERFORMANCE PLURIELLE »

La direction achats de Veolia se fixe des objectifs au-delà de la seule performance économique. Le programme « Achats responsables », inclut les enjeux de transformation écologique de manière systémique. Cette performance s'organise en quatre piliers :

- ◆ **la décarbonation**, pour sélectionner des solutions bas carbone (équipements faiblement émetteurs, efficacité énergétique, fournisseurs utilisant des énergies renouvelables...);
- ◆ **l'économie circulaire**, désormais intégrée dans les schémas d'achat du Groupe, pour limiter la consommation et le gaspillage des ressources et favoriser des solutions internes de réutilisation (conteneurs plastiques recyclés, fournitures de bureau...);
- ◆ **la création de valeur dans les territoires**, grâce à la présence du Groupe très diverse et locale qui permet d'irriguer toute la chaîne de création de valeur (PME, ETI, insertion, secteur adapté et protégé, communautés);
- ◆ **les droits de l'homme et le devoir de vigilance**, intégrés dans la sélection des fournisseurs sous la forme d'un suivi des risques tiers et d'un système d'évaluation à 360°. Une démarche également gagnante pour les fournisseurs, dits « partenaires », qui peuvent contribuer par leurs idées les plus novatrices.



EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE VEOLIA EN 2021



Redistribution du chiffre d'affaires

Salaires versés aux collaborateurs, fiscalité, dividendes versés aux actionnaires, achats effectués auprès des fournisseurs locaux, actions de mécénat... Le chiffre d'affaires généré par Veolia crée de la valeur pour les territoires grâce à divers mécanismes redistributifs.

28 508,10 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES

SALARIÉS

Salaires
6 190,30 M€

ACTIONNAIRES

Dividendes
534,30 M€

FOURNISSEURS

Achats et autres
19 152,80 M€

ÉTATS ET COLLECTIVITÉS

Impôts et taxes
2 262,00 M€

BANQUES

Frais bancaires nets
343,00 M€

ASSOCIATIONS ET COMMUNAUTÉS

Parrainage, mécénat, sponsoring
25,70 M€

DÉVELOPPER ET MAINTENIR L'ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT

Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain. À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales et son fort ancrage territorial, le Groupe contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations unies. Ce maillage territorial et la proximité avec les enjeux locaux permettent de développer des services adaptés aux contextes spécifiques. Dans cette logique, Veolia a signé en 2021 un partenariat stratégique avec l'ONG 1001 Fontaines, Danone Communities et Accenture. L'objectif : augmenter l'impact sur les territoires ruraux en développant une nouvelle génération de kiosques pour l'accès à l'eau potable, plus résilients et décarbonés. Le pilote mis en place au Cambodge va permettre de tester un nouveau modèle plus performant proposant l'accès à l'eau à 2 000 personnes. Cette micro-usine intègre une filière de traitement alimentée à 100% par des énergies renouvelables et s'appuie sur des solutions digitales pour diminuer les opérations de maintenance sur site. À terme, ce projet de 10 kiosques bénéficiera à 100 000 personnes.

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ, VALEURS SOCLES DE LA PERFORMANCE

Veolia a choisi l'éthique et la conformité comme l'un des indicateurs de sa performance sociétale. À la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont-elles appliquées dans mon entité ? », 84% des participants à l'enquête Voice of Resources ont répondu « oui » en 2021. Une démonstration de l'efficacité des nombreuses formations sur le sujet organisées par le Groupe depuis 2004. En 2021, près de 25 000 collaborateurs ont ainsi bénéficié d'un nouvel e-learning axé sur la corruption, les pratiques anticoncurrentielles et le devoir de vigilance.



INTÉGRER LE SECTEUR INFORMEL

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 à 2026. Or, en Indonésie, ces plastiques proviennent en majorité de centres de collecte de déchets informels. D'où le projet lancé en 2019 entre Veolia, Danone-AQUA, le Danone Ecosystem Fund et l'ONG YPCII pour structurer la chaîne de valeur et améliorer les centres de collecte de PET existants afin de les rendre plus efficaces et pérennes. L'initiative comprend l'organisation de sessions de formation pour développer les compétences des collecteurs informels, la distribution d'équipements et, plus globalement, l'amélioration des conditions de travail et de la prise en compte des enjeux de santé et sécurité sur les sites. L'objectif de ce projet en commun avec Danone est de développer 10 centres de collecte durable garantissant une traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement. En 2021, les plastiques provenant de centres de collecte de PET ayant bénéficié des apports sociaux et opérationnels de ce programme représentent approximativement 50% des besoins de l'usine, un pourcentage en hausse depuis 2020 (10%). Veolia agit également pour développer des programmes séparés afin de couvrir les besoins restants. Au final, cette démarche va contribuer à renforcer les relations avec les fournisseurs et à en améliorer la fiabilité.

3 QUESTIONS À...

HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL

Secrétaire général de Veolia, sponsor
Création de richesse et d'emplois
dans les territoires au sein du Comex



« Le jeu de la complémentarité permettra de créer de la richesse supplémentaire dans de nombreux territoires. »

Quels enseignements majeurs retirez-vous de l'enquête Utopies 2021 ?

Helman le Pas de Sécheval Cette étude chiffre les contributions de Veolia à ses écosystèmes et la valeur qu'elle crée pour ses parties prenantes. Cela se traduit par 169 957 emplois directs et 1 033 623 emplois indirects et induits, soit un coefficient multiplicateur de 6,1. En termes de création de valeur, pour 1 euro de PIB direct produit par Veolia, 2,3 euros supplémentaires sont créés chez les

fournisseurs, sous-traitants, administrations locales... L'étude montre également que nos dépenses sont massivement réinvesties dans les pays où nous sommes implantés : 85,2% des achats sont ainsi réalisés localement. Enfin, nous avons analysé plus finement nos achats en France : près de 40 000 PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) en bénéficient, soit les deux tiers du volume de nos achats.

En quoi le nouvel ensemble renforce-t-il l'ancrage territorial des activités de Veolia ?

H.P.S. En accueillant les salariés de Suez, Veolia passe à 220 000 emplois directs. Si l'on applique le coefficient multiplicateur sur le nouvel ensemble, nous arrivons logiquement à un total de 1,3 million d'emplois directs, indirects et induits. Le jeu de la complémentarité renforce notre empreinte mondiale et permettra de créer de la richesse supplémentaire dans de nombreux territoires.

En quoi le projet Resources for Communities illustre-t-il l'engagement du Groupe pour les territoires ?

H.P.S. Ce projet vise à favoriser la mobilisation citoyenne des salariés, en leur proposant de disposer d'une journée par an pour donner de leur temps ou mettre leurs compétences au service d'un projet associatif. L'initiative a été lancée sur six territoires pilotes, au Maroc et en France (dont le siège à Aubervilliers), représentant 5 000 collaborateurs. Les salariés peuvent s'inscrire en solo ou en équipe pour rencontrer l'association locale de leur choix. Le projet a également été présenté à différentes BU au Portugal, aux États-Unis... qui pourraient intégrer la 2^e session programmée fin 2022.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

RELEVER LES GRANDS DÉFIS

Champion mondial de la transformation écologique, Veolia est idéalement positionné pour relever les grands défis environnementaux : lutte contre le dérèglement climatique, protection des milieux et de la biodiversité, gestion durable des ressources et lutte contre les pollutions.

**CLIMAT : AIDER
NOS CLIENTS À S'ADAPTER**

Pour Veolia, devenir une référence en matière de transformation écologique exige d'aller plus loin que la réduction de l'impact négatif de ses activités, notamment en matière de carbone (lire interview).

Acteur de l'atténuation du dérèglement climatique (production d'énergie renouvelable, captage et valorisation du biogaz, recyclage et solutions d'économie circulaire), le Groupe favorise aussi l'adaptation des villes et des industries aux conséquences du dérèglement climatique (identification des risques de stress hydrique et recyclage de l'eau pour limiter la pression sur les ressources...). Pour mesurer sa performance, deux indicateurs liés aux émissions de gaz à effet de serre (GES) ont été retenus : celui de leur réduction – à travers la progression de son plan d'investissement à 2030 pour éliminer progressivement le charbon en Europe – et celui des émissions évitées.

**BIODIVERSITÉ :
L'EMPREINTE MESURÉE**

Veolia a choisi de suivre l'avancement des plans d'amélioration de son empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles. Un outil dédié – l'empreinte « milieux et biodiversité » – a été co-élaboré avec des écologues et des experts de l'analyse de cycle de vie, parmi lesquels le comité français de



l'Union internationale pour la conservation de la nature. À l'instar de l'empreinte carbone, cet outil mesure qualitativement et quantitativement les enjeux biodiversité d'un site. Des données précieuses qui vont servir à élaborer un plan d'action adapté à ces enjeux puis à orienter son suivi. En 2021, l'outil a été utilisé en Colombie, 2^e pays le plus riche au monde en biodiversité, à proximité de zones protégées et d'espèces d'intérêt (1). Là se trouvent plusieurs sites de stockage de déchets dangereux et non dangereux de Veolia, qui risquent d'impacter des corridors biologiques. ♦♦



3 QUESTIONS À...

FRÉDÉRIC VAN HEEMS

Président et CEO Veolia Amérique du Nord, sponsor Climat au sein du Comex



« L'absolue nécessité d'une transformation écologique est intimement liée à celle de réduire l'impact du changement climatique. »

Comment se traduit l'ambition de transformation écologique par rapport à l'enjeu du changement climatique ?

Frédéric Van Heems Le climat est au cœur de l'activité de toutes les zones géographiques et fonctions du Groupe. Nous devons être exemplaires, pour être crédibles vis-à-vis de nos parties prenantes. En particulier concernant la trajectoire carbone de Veolia, engagement fort annoncé à l'occasion de la COP26. L'absolue nécessité d'une transformation écologique est intimement liée à celle de réduire l'impact du changement climatique, par la baisse des émissions de gaz à effet de serre ou par une consommation plus intelligente des ressources naturelles. Lors du « Day One » nord-américain, nous avons commenté le terme « Ecological

Transformation » comme une « Green and Inclusive Transformation » : au-delà de l'environnement, elle intègre l'importance de travailler avec toutes nos parties prenantes.

Au regard du profil d'activité du Groupe, où se situent les principaux leviers de réduction ?

F.V.H. Veolia dispose d'une multitude de leviers dans les domaines de l'adaptation et de l'atténuation climatiques. Outre ses technologies et expertises à haute valeur ajoutée – traitement des déchets dangereux ou des micropolluants, qualité de l'air intérieur, recyclage des plastiques, valorisation des biodéchets... –, le Groupe doit continuer à innover dans les boucles matières – REUT de l'eau, recyclage des batteries électriques, bioconversion de déchets organiques en fertilisants biologiques...

Quelle place la séquestration du carbone prendra-t-elle dans les activités du Groupe ?

F.V.H. Séquestrer le carbone est un enjeu pour l'humanité et une solution incontournable pour neutraliser les émissions résiduelles que nous ne pouvons pas réduire. Le Groupe se positionne sur ce sujet via Veolia Carbon Clean, créé avec le leader mondial de la technologie de captage de carbone à faible coût, Carbon Clean Solutions Ltd. Sa technologie brevetée de séparation du dioxyde de carbone est déployée aujourd'hui largement. Nous avons d'ailleurs remporté en janvier un contrat avec Tata Steel pour prendre en charge l'exploitation et la maintenance de son usine de captage de carbone en Inde. L'occasion de construire un modèle qui à terme permettra à Veolia d'être neutre en carbone sur son périmètre et aidera nos partenaires industriels à accélérer leur transition vers une économie bas carbone.

(1) Espèces reconnues comme étant en danger, vulnérables ou rares ou endémiques.



Ces empreintes ont permis d'évaluer leurs impacts positifs et négatifs sur les habitats écologiques, et de valoriser les démarches de sensibilisation et les partenariats locaux déjà en place.

LA NOUVELLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE DU PLASTIQUE

Veolia s'est fixé l'objectif d'accroître son chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire et a choisi les volumes de plastique recyclé dans ses usines de transformation comme indicateur de sa performance. Ainsi, avec L'Oréal, dont le programme « L'Oréal for the Future » vise 100 % d'emballages d'origine recyclée ou biosourcée à l'horizon 2030, le Groupe a planché en 2021 sur un projet de recyclage du polyéthylène haute densité (PEHD) apte au contact alimentaire. Et pour répondre aux normes exigeantes de la Food and Drug Administration américaine, Veolia a mis au point une technologie de production de granulés dotée d'un système d'élimination des composés organiques, permettant d'obtenir une qualité équivalente au plastique vierge. Cette boucle fermée évite 50 % à 70 % d'émissions de CO₂ par rapport à un flacon standard.

LA REUT, POUR PRÉSERVER LA RESSOURCE EN EAU

En Vendée (France), région régulièrement en stress hydrique et où 90 % de l'eau potable provient d'eaux de surface, le service public Vendée Eau a anticipé tout risque de déficit de la ressource. Dans le cadre du projet Jourdain, inédit en Europe, il a retenu en 2021 la solution REUT (réutilisation des eaux usées traitées) de Veolia pour produire une eau de très haute qualité. L'idée : reproduire le cycle de l'eau de manière planifiée et supervisée. Concrètement, en sortie de station d'épuration, plutôt que de finir dans l'Atlantique, une partie de l'eau est récupérée pour être affinée. Puis elle est acheminée sur 25 kilomètres et rejetée dans une zone végétalisée pour retrouver son état naturel. Elle rejoint la rivière et transite lentement dans la retenue du Jaunay. L'eau termine son circuit dans l'usine de production d'eau potable locale qui la rend consommable pour les foyers. Outre l'apport de 1 à 2 millions de m³ d'eau potable supplémentaire par an, le projet Jourdain brise un tabou et amorce une évolution des mentalités.

TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE PLURIELLE

OBJECTIFS ET INDICATEURS ASSOCIÉS	RÉFÉRENCE 2019	RÉSULTATS 2020	RÉSULTATS 2021	CIBLE 2023
Performance sociale				
◆ Engagement des collaborateurs Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84%	87%	87%	≥ 80%
◆ Sécurité au travail Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,6	6,65	5
◆ Formation et employabilité des salariés Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18 h	17 h	21 h	23 h
◆ Mixité 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				
◆ Satisfaction des clients et des consommateurs Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score	Non applicable	NPS = 41 avec 57% du CA couvert	NPS = 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 Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	2,56 Mds€	2,53 Mds€	3,06 Mds€	> 4 Mds€
Performance économique et financière				
◆ Croissance du chiffre d'affaires Croissance annuelle du CA	27,2 Mds€	26,0 Mds€	28,5 Mds€	Cible annuelle
◆ Profitabilité des activités Résultat net courant part du Groupe	760 M€	415 M€	896 M€	1 Md€
◆ Rentabilité des capitaux investis ROCE après impôts (avec IFRS 16)	8,4%	6,4%	8,2%	Cible annuelle
◆ Capacité d'investissement Cash-flow disponible (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	942 M€	1 720 M€	Cible annuelle
Performance sociétale				
◆ Création d'emplois et de richesses dans les territoires 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 Pourcentage 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 5000	83% sur tous les répondants	84% sur tous les répondants	≥ 80% sur tous les répondants
◆ Accès aux services essentiels (eau et assainissement) Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,71 Mhab.	6,12 Mhab. (+7%)	6,71 Mhab. (+17,5%)	+12% à périmètre constant
Performance environnementale				
◆ Lutte contre le dérèglement climatique • Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 • Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	Non applicable 12,1 Mt CO ₂ éq.	8,1% des investissements totaux à réaliser 12,5 Mt CO ₂ éq.	17% des investissements totaux à réaliser 11,4 Mt CO ₂ éq.	30% des investissements totaux à réaliser ⁽¹⁾ 15 Mt CO ₂ éq.
◆ Économie circulaire : recyclage des plastiques Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	350 kt	391 kt	476 kt ⁽²⁾	610 kt
◆ Protection des milieux et de la biodiversité Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles ⁽³⁾	Non applicable	1,7%	30%	75%
◆ Gestion durable de la ressource en eau Rendement des réseaux d'eau potable ⁽⁴⁾ (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite)	72,5%	73,4%	75,6%	> 75%

(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 Mds€.
(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) Données pro forma 2019-2021. (4) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

AUTRES INDICATEURS

Performance environnementale	2019	2020	2021
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	68	69	69
Émissions directes de GES (scope 1 – en millions de tonnes éq. CO ₂)	26,3	25,0	26,7
Émissions indirectes de GES liées aux achats d'énergie (scope 2 – en millions de tonnes éq. CO ₂)	5,2	5,0	3,8
Total des postes significatifs d'émissions indirectes de GES (scope 3 – en millions de tonnes éq. CO ₂)	19,3	19,2	20,9
Émissions de GES évitées (en millions de tonnes éq. CO ₂) ⁽¹⁾	12,1	12,5	11,4
Consommation d'énergie (en millions de MWh)	110	114	118
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommée (en %)	44,9	46,4	43,0
Production d'énergie (thermique et électrique – en millions de MWh)	51,6	53,0	58,1
Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	35,8	36,4	39,8
Part d'énergies renouvelables et de récupération produite (en %)	36,0	36,1	33,2
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	13,6	14,1	13,9
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité – en %)	73,0	74,2	74,8
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	19	23	19
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (pro forma 2017-2021 – en %)	57,6	59,2	60,4
Électricité consommée pour la production d'eau potable (pro forma 2017-2021 – en Wh/m ³) par les usines de plus de 60 000 m ³	269	252	259
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (pro forma 2017-2021 – en Wh/m ³) ⁽²⁾	327	317	315
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	49,8	47,3	48,4
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traités (en millions de t)	9,8	9,4	9,9
Dont tonnage de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia (en kt)	350	391	476
Chaleur produite à partir des déchets traités (en millions de MWh)	3,4	3,3	3,8
Déchets non dangereux produits (en kt – tous métiers) ⁽³⁾	2562	2584	3201
Déchets dangereux produits (en kt – tous métiers)	865	997	1 018
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (pro forma 2015-2020 – en %)	72	73	Programme finalisé
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (pro forma 2019-2021 – en %)	–	1,6	30
Volume d'eaux usées collectées (en milliards de m ³)	6,7	5,8	5,2
Volume d'eaux usées traitées (en milliards de m ³)	5,9	5,2	4,6
Rendement épuratoire en DBO5 (en %) des stations d'épuration ⁽²⁾	96,0	95,9	95,3
Rendement épuratoire en DCO (en %) des stations d'épuration ⁽²⁾	91,9	91,4	90,8
Émissions de SOx (en tonnes)	13 188	13 832	14 224
Émissions de NOx (en tonnes)	20 991	22 484	22 619
Émissions de poussières (en tonnes) des incinérateurs et des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	641	776	725
Émissions de NOx (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	279	233	215
Émissions de SOx (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	196	170	147
Émissions de poussières (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	12	12	11
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m ³) ⁽⁴⁾	10,096	9,337	7,627
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	8,409	7,676	6,070
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	9,136	8,448	6,802
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de sites identifiés en 2016 – en %)	96	Programme finalisé	Programme finalisé
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (nouveau périmètre de sites identifiés en 2019 – en %)	–	36	57
Taux de rendement des réseaux d'eau potable desservant plus de 50 000 habitants (pro forma 2019-2021 – en %)	72,5	73,4	75,6

Performance sociale	2019	2020	2021
Effectif total au 31 décembre	178 780	178 894	176 488
Effectif annuel total équivalent temps plein	171 212	171 450	169 741
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein (en %)	93,4	92,4	93,3
Part de l'effectif total non-cadres (en %)	87,8	86,7	85,6
Taux de rotation des salariés en CDI	12,9	11,6	14,4
Taux de fréquence des accidents du travail	8,12	6,60	6,65
Taux de gravité des accidents de travail	0,45	0,43	0,43
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	80	82	86
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	18	17	21
Index d'engagement des salariés (en %)	84	87	87
Index d'engagement des managers (en %)	92	94	94
Taux de couverture par une instance de dialogue social (en %)	88	86	87
Pourcentage de femmes	21,1	21,4	21,7
Pourcentage de femmes cadres	27,3	28,2	29
Pourcentage de salariés en situation de handicap	2,58	2,50	2,4

Performance sociétale	2019	2020	2021
Part des dépenses réinvesties sur les territoires (en %)	86,3	87,3	90,5
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années (en %)	61	70	75
Population ayant eu de nouveaux accès à l'eau potable depuis 2015 (en millions de personnes)	5,1	5,6	6,7
Population ayant eu de nouveaux accès à l'assainissement depuis 2015 (en millions de personnes)	1,9	2	2,4

(1) Nouvelle méthodologie de calcul.

(2) Par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 éq. habitants.

(3) hors mâchefers, cendres et boues valorisés.

(4) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhth.

Le rapport intégré de Veolia s'adresse à l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Cette 5^e édition s'attache tout particulièrement à démontrer comment le projet de création d'un champion mondial de la transformation écologique s'inscrit dans une vision de long terme, portée par la stratégie du groupe Veolia et par son engagement de performance plurielle.

Inspiré du cadre de référence proposé par l'IIRC, le rapport résulte d'un travail collaboratif impliquant les différentes directions du Groupe. Sa réalisation est pilotée conjointement par la direction de la communication et la direction du développement durable.

Le rapport intégré apporte une vision globale et synthétique de l'activité de Veolia et de sa stratégie de création de valeur. Pour une approche plus complète de l'exercice 2021, reportez-vous au document d'enregistrement universel (veolia.com/fr/groupe/finance).



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

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

- **Sponsor** : secrétaire général du Groupe.
- **Co-pilotage** : direction de la communication et direction du développement durable.
- **Comité de réflexion intégrée et contributeurs** :
 - direction de la stratégie et de l'innovation ;
 - direction du soutien aux métiers et de la performance ;
 - direction des ressources humaines ;
 - direction juridique ;
 - direction financière ;
 - direction des risques et assurances.

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

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

Iconographie : Laure Duquesne.

Crédits photo : Marti E. Berenguer, Aglaé Bory, Marc Dick, Getty Images (Youssef Ait El Bouhati/EyeEm, Marco Bottigelli/Moment, Dufrenoy/Moment, LorenzoT81/iStock/Getty Images Plus, skynesher/E+, Terroa/iStock/Getty Images Plus, Westend61, Yifan Zhang/Moment), Justin Grainge, François Guichard, David Plas, Rémi Portier, Isabelle Serro. Médiathèque Veolia ES Limited – Chris George, Médiathèque Veolia : Salah Benacer, François Berthemet, Christophe Daguet, Alexis Duclos, Alexandre Dupeyron, Rodolphe Escher, Olivier Guerrin, Julien Muguet, Hugo Infante/Polaris/Interlinks Image, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Julien Muguet, Jean-Marie Ramès, Jérôme Sevette/Andia, Bryan Spear.

Création et réalisation : HAVAS PARIS

Impression : STIPA.



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

Ressourcer le monde

Veolia

30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com