

Aubervilliers, le n avril 2023

Le Président

Madame Nathalie Lhayani
Présidente
Madame Caroline Le Meaux
Présidente de la Commission Dialogue et Engagement
Forum pour l'investissement responsable
47, rue Berger
75001 Paris

Mesdames les Présidentes,

Par courrier du 20 mars 2023, vous m'informez que le Forum pour l'investissement responsable a adressé aux sociétés du CAC 40 une série de questions liées aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, dont les réponses donneront lieu à une nouvelle étude publiée. Voici les réponses que je suis en mesure d'y apporter. Je vous rappelle, à titre liminaire, que Veolia, concepteur et fournisseur de services essentiels de gestion optimisée de l'eau, des déchets et de l'énergie, participe par son activité même au développement durable des villes et des industries.

Environnement

1. a) Dans le cadre de l'Accord de Paris, comment chacune de vos actions liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes de GES contribue-t-elle à votre objectif de décarbonation sur l'ensemble des scopes (pourcentage des émissions réduites grâce à l'action) ? Quelle est la part des émissions négatives dans vos objectifs de décarbonation ?

Conformément aux engagements en 2019 (cf. 1c infra), le Groupe a mis en œuvre un plan ambitieux de réduction de ses émissions de GES en actionnant deux leviers principaux, la sortie du charbon et l'amélioration du captage du méthane, qui représentent plus de 15 % du scope 1 du Groupe.

En 2019, le Groupe a ainsi défini un programme d'investissements initialement doté de 1,274 milliards d'euros pour transformer ses installations fonctionnant au charbon en Europe à horizon 2030. Cet objectif est bien engagé. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service des nouvelles chaudières qui ont eu lieu fin 2022.

Le deuxième levier est le taux moyen de captage du méthane (à périmètre courant) sur les sites de stockage des déchets qui atteint 55,6 % en 2022 (au-dessus de 85 % en Europe). L'objectif pour 2023 est de maintenir ce taux global au-dessus de 55 %, dans l'attente des premiers effets du plan de capture sur les sites de stockage en Amérique latine (70 millions d'euros d'investissements prévus pour porter le taux de captage de 40 % à 70 % dans cette zone à horizon 2026).

D'autres programmes d'investissement sont à l'étude pour des installations en Asie et en Australie.

En complément, d'autres leviers de réduction à court terme sont en cours de déploiement : efficacité énergétique dans le pompage de l'eau, recours à l'énergie renouvelable, notamment solaire, pour autoconsommation sur nos sites, récupération de chaleur industrielle et dans les réseaux d'eau, récupération de froid dans les terminaux méthaniers, véhicules électriques (utilitaires et collecte de déchets).

La conversion des centrales charbon en Europe, qui se traduira par une réduction de 2,7 Mt CO₂ d'ici à 2030, contribue à baisser de près de 10 % notre scope 1 en prenant comme référence 2022.

Le captage du biogaz sur les centres de stockage des déchets en Amérique latine, qui se traduira par une réduction de 1,5 Mt CO₂ d'ici à 2030, contribue à baisser de 5 % notre scope 1 en prenant comme référence 2022.

Conformément aux critères de la SBTi, pour se revendiquer Net Zéro en 2050, la part des émissions de notre année de référence pouvant être neutralisées par des émissions négatives ne pourra pas excéder 10 %. En prenant comme référence l'année 2022, cela représente 6,3 millions de tonnes de CO₂.

b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des actions déployées, liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes, découlant de votre stratégie de décarbonation ?

S'agissant du premier levier décrit ci-dessus, et dans le cadre de son programme stratégique *Impact 2023*, Veolia s'est fixé un objectif de taux d'avancement des investissements (évalués initialement à environ 1,2 milliard d'euros) permettant de convertir les centrales à charbon en Europe d'ici à 2030. Fin 2022, le budget total à 2030 est réévalué à 1,584 Md€. Ils se répartissent entre la Pologne (700 M€), la République tchèque (350 M€) et l'Allemagne (200 M€).

Pour favoriser l'atteinte de cet objectif, ce taux d'avancement est un des indicateurs de suivi de la raison d'être et un des critères quantitatifs extra-financiers de la rémunération annuelle du dirigeant-mandataire social. Cet objectif est bien engagé avec, à fin 2022, 30 % des investissements prévus à l'horizon 2030 déjà engagés, un an en avance par rapport au programme initial. Au-delà de l'achèvement de la transformation des installations à Braunschweig en Allemagne, les nouveaux investissements 2022 ont porté principalement sur des installations en Pologne et République tchèque. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service qui ont eu lieu fin 2022.

En complément de ces investissements massifs, s'agissant du deuxième levier décrit ci-dessus, le groupe a prévu un plan d'investissement de 70 M€ pour améliorer le captage du biogaz émis par les centres de stockage en Amérique latine.

c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle fondée ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ?

En 2019, Veolia a pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) à horizon de quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'Accord de Paris (trajectoire en dessous de 2 °C), a été validé par l'initiative *Science Based Targets*.

La lutte contre le réchauffement climatique est un sujet de toute première importance pour Veolia (cf. document d'enregistrement universel 2022, pp. 225 à 240). En septembre 2021, Veolia a signé la *Business Ambition for 1,5 °C* de la Science Based Targets initiative et rejoint la Race to Zero de l'UNFCCC. Conformément à cet engagement, la feuille de route du Groupe sera soumise à la SBTi avant la fin de l'année 2023 et tiendra compte de la très forte évolution du périmètre de Veolia avec l'acquisition de Suez.

2. a) Avez-vous réalisé récemment un travail d'évaluation des impacts et de la dépendance (directs et indirects) de vos activités sur et envers la biodiversité ?

L'interdépendance entre les activités de Veolia et la biodiversité relève d'un principe de double matérialité.

En matière d'impacts, par leur nature même, les activités de gestion de l'eau et des déchets, tout comme de production d'énergie renouvelable de Veolia contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité liés à l'activité de ses clients municipaux et industriels (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles comme la ressource en eau).

La politique d'excellence environnementale de Veolia en matière de protection des milieux et de la biodiversité, inscrite dans la démarche de performance plurielle de son plan stratégique 2020-2023, et matérialisée par son plan d'objectifs environnementaux, vise à renforcer ces impacts positifs. Tout comme son engagement, depuis 2018, dans l'initiative Act4Nature International, rassemblant plus de 60 grandes entreprises françaises sous l'égide d'Entreprises pour l'Environnement, ou le récent engagement de sa directrice générale à renforcer encore la contribution du Groupe à un objectif « Zéro Net Water » lors de l'UN Water Week en mars dernier.

Veolia est ainsi déjà largement aligné avec les recommandations issues de la COP15. Ses activités ou ses ambitions contribuent ainsi directement à 13 des 23 objectifs du Global Biodiversity Framework adopté à l'issue de la COP. On peut ainsi citer la restauration des écosystèmes dégradés (objectif 2), la réduction de l'usage des nutriments agricoles et des pesticides et l'arrêt des rejets de plastiques dans l'environnement (objectif 7), ou l'augmentation de la résilience des territoires face au changement climatique (objectif 8).

Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent toutefois présenter localement des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects, d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui qui est lié à la réduction des impacts de ses clients. Leur identification et leur maîtrise font partie de la politique environnementale du Groupe. Au titre de ceux-ci figurent la consommation de ressources naturelles résultant de l'activité des sites, la pollution résiduelle des clients du Groupe contenue dans les rejets des sites de traitement, leurs émissions de gaz à effet de serre et l'impact que l'emprise foncière des sites pourrait créer sur les habitats.

Quant à la dépendance des activités directes du Groupe aux services écosystémiques, celle-ci concerne essentiellement les activités de gestion de l'eau, pour lesquelles la régularité des précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource et la capacité d'autoépuration des milieux contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource en eau, limitant ainsi les traitements nécessaires pour la potabilisation.

Afin de mieux caractériser ces impacts et dépendances, de même que ceux de la chaîne de valeur des activités du Groupe, Veolia a entrepris depuis 2019 deux actions principales, en ligne avec les recommandations de la démarche LEAP (Locate, Evaluate, Assess, Prepare) préconisée par la TNFD.

En ce qui concerne l'impact de ses opérations directes

Veolia a choisi dès 2019 de déployer des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité de l'activité des sites dits « sensibles », c'est-à-dire ceux qui présentent *a priori* les enjeux locaux les plus importants en matière de protection de milieux et de la biodiversité, que ce soit en raison de la qualité écologique du site (selon le référentiel UICN) ou de l'impact potentiel des activités du Groupe sur celui-ci. 123 sites ont été ainsi identifiés dans le monde, avec pour objectif d'atteindre un taux d'avancement moyen de ces plans d'action de 75 % à fin 2023 (taux d'avancement déjà atteint fin 2022 : 66 %).

De nombreux outils ont été développés pour accompagner la mise en place de ces plans d'action, notamment avec le comité français de l'UICN : un outil de mesure d'empreinte biodiversité reposant sur une approche d'analyse de cycle de vie, la proposition de mise en place de solutions fondées sur la nature, une charte "zéro phyto", un guide de gestion écologique des sites, une charte de gestion d'espaces verts, un e-learning de sensibilisation à la biodiversité destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe...

À titre d'exemple, dans le cadre de la *joint-venture* créée entre Veolia et la Beijing Yanshan Petrochemical Company Limited, filiale du groupe China Petroleum and Chemical Corporation (SINOPEC) pour l'exploitation du parc industriel de Yanshan, une zone humide a été restaurée, en complément d'un traitement amélioré des eaux usées du parc, par la réintroduction de plantes aquatiques locales permettant à la fois un traitement ultime des eaux rejetées dans le milieu et la restauration de la biodiversité locale. Cet espace de 8 hectares a ainsi été transformé en un parc écologique, le Niukouyu Wetland Park*.

Un autre exemple en France est le site de l'usine de production d'eau potable de Méry-sur-Oise, l'une des plus importantes d'Île-de-France, où un plan d'action de préservation de la biodiversité combine gestion écologique du site, lutte contre les espèces exotiques envahissantes et réintroduction d'espèces locales, réduction de la pollution lumineuse.

Un retour d'expérience sur l'ensemble de ces actions est en cours de consolidation, qui permettra notamment de connaître le montant des dépenses qui ont été engagées par l'ensemble des *business units* à cet effet, le choix ayant été de ne pas leur allouer un budget centralisé afin de matérialiser l'engagement des BUs.

* Une vidéo de présentation du site est disponible sur le site <https://www.veolia.cn/en/yanshan-niukouyu-wetland-park>

En ce qui concerne l'évaluation globale des impacts et des dépendances de la chaîne de valeur du Groupe

En conformité avec sa volonté d'intégrer dans sa communication publique dès 2024 (FY 2023) les recommandations de la TNFD, le Groupe a entrepris depuis fin 2022 une analyse systématique des impacts sur la biodiversité et des dépendances de sa chaîne de valeur aux services écosystémiques, afin de pouvoir identifier et évaluer - y compris en matière d'impact financier, conformément aux attentes de la CSRD - plus précisément qu'auparavant les risques associés et mettre en œuvre les mesures d'atténuation adaptées.

Cette évaluation en cours de finalisation, réalisée à l'aide des outils de référence pour ce type de démarche, comme la base de données ENCORE développée par la Natural Capital Coalition et l'UNEP, permettra de prioriser de manière globale les secteurs d'activité du Groupe pour lesquels les opérations directes ou la chaîne de valeur sont les plus matérielles en matière d'impacts et dépendances à la biodiversité.

Au titre de ceux-ci, on peut par exemple d'ores et déjà citer l'activité de production d'énergie (impact potentiel de l'approvisionnement en combustibles fossiles ou en biomasse) ou l'activité de gestion de l'eau (impact potentiel de la production des réactifs utilisés).

- b) *Si non, pourquoi ? Si oui, votre chiffrage de la dépendance (directe et indirecte) de vos activités à la biodiversité' (exprimé en pourcentage de chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) a-t-il évolué par rapport à l'année dernière ?*

La démarche présentée ci-dessus étant toujours en cours, nous ne disposons pas à ce jour d'évaluation financière précise de la dépendance de notre chaîne de valeur à la biodiversité. Nous prévoyons d'en faire une première estimation courant 2023, conformément à notre souhait de nous conformer aux attentes de la TNFD dans notre prochain document d'enregistrement universel (DEU).

- c) *Sur la base de votre travail d'évaluation, quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité (protection, restauration...) ? Merci de nous communiquer un montant.*

Comme rappelé plus haut, les métiers de protection de l'environnement de Veolia sont entièrement consacrés à la protection des milieux naturels et à la réduction des facteurs d'érosion de la biodiversité. On peut ainsi estimer que, bien au-delà du montant des actions destinées à réduire les impacts locaux de nos sites évoqué plus haut, le montant des activités du Groupe contribuant à la protection de la biodiversité est au moins égal à celui de ses services à l'environnement (eau et déchets) - soit les 3/4 du chiffre d'affaires 2022 du groupe - auquel pourrait s'ajouter une partie de celui de son activité liée aux boucles locales d'énergie ou aux services énergétiques pour les bâtiments.

NB : Pour plus de détails sur les sujets précités, s'agissant notamment des objectifs du plan environnemental et des moyens mis en œuvre, nous vous invitons à prendre connaissance des éléments figurant à la section 4.1.2.4 Plan d'objectifs environnementaux 2020 - 2023 (p 215-217) ainsi qu'à la section 4.2.4 Protection des milieux et de la biodiversité (p 238-246) de notre document d'enregistrement universel 2022.

3. a) *Dans un contexte d'inflation, de crises géopolitiques ou encore de réchauffement climatique et de dégradation de la biodiversité, comment évaluez-vous les impacts financiers et économiques de la raréfaction ou des difficultés d'accès à vos ressources naturelles stratégiques sur vos modèles économiques ?*

Le Groupe Veolia est un des acteurs majeurs dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources par la diversité de ses activités, de ses implantations et dans sa stratégie de développement. Il est exposé à des facteurs de risques exogènes de différentes natures décrits dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2022 (cf. Facteurs de risques, pp. 83 à 107). Ces facteurs de risques font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en mai 2022 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques présentée dans le DEU 2022, page 86. Les risques sont classés et hiérarchisés selon leurs impacts potentiels et leur probabilité d'occurrence. En particulier, les contextes d'inflation, de crises géopolitiques et de réchauffement climatique sont pris en compte dans cette cartographie et nous vous invitons à prendre connaissance des facteurs de risques liés aux "environnements dans lesquels le Groupe opère" (risques économiques (p. 87), risques géopolitiques et politiques (p. 90), risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles (page 89)) ainsi que du facteur de risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières (p. 102). Au-delà de la description de ces risques retenue pour le Groupe, les modalités de gestion de ces risques y sont expliquées.

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe (cf. p. 102). En particulier :

- le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets ;
- le charbon et le gaz et la biomasse pour les activités de fourniture de services énergétiques ;
- l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau.

Avec le contexte pandémique ainsi que les tensions géopolitiques de certaines zones géographiques ou pays, certaines sources d'approvisionnements du Groupe ont également été plus particulièrement mises sous tension.

En tant que producteur d'eau potable, Veolia prélève également des volumes importants d'eau dans le milieu naturel (cf. p. 248 du DEU 2022).

L'accès aux ressources naturelles a été particulièrement étudié dans le cadre du réchauffement climatique.

Impact du réchauffement climatique sur les ressources en eau :

En tant qu'opérateur des secteurs de l'eau, des déchets et de l'énergie, Veolia est en première ligne pour constater la matérialisation des impacts physiques du dérèglement climatique sur l'ensemble de ses activités et territoires d'opérations. Le Groupe peut ainsi témoigner, d'une part, de l'impact du dérèglement climatique sur la disponibilité et la qualité des ressources naturelles qu'il utilise pour la conduite de ses activités (singulièrement l'eau) et, d'autre part, des impacts opérationnels des effets du dérèglement climatique sur les services et actifs qu'il opère pour le compte de ses clients, collectivités comme industriels.

La question de l'accès à la ressource en eau est à ce titre particulièrement matérielle pour Veolia, au regard de ses métiers Eau potable et Assainissement (42 % du chiffre d'affaires en 2022), mais également, dans une moindre mesure, pour ses activités déchets et énergie, notamment en raison des besoins en refroidissement. Or, les conséquences du changement climatique sur le cycle de l'eau sont nombreuses, tant d'un point de vue de la quantité d'eau disponible que de sa qualité. Ainsi la modification des régimes de précipitation et des épisodes répétés de fortes sécheresses réduisent les volumes disponibles, tandis que des événements pluvieux de forte ampleur peuvent causer une turbidité importante. La hausse des températures moyennes ou la montée du niveau de la mer peuvent par ailleurs dégrader la qualité de la ressource.

Les difficultés d'accès à cette ressource clé sont donc appréhendées, d'une part, en identifiant les impacts du dérèglement climatique sur la disponibilité en eau à moyen et long terme (cf. questions 3.a) et 3.b)) et, d'autre part, en renforçant le suivi de nos consommations et en proposant des solutions dédiées à nos clients (cf. question 3.c)).

Évaluation de la raréfaction de l'eau

Dans le cadre de son plan environnemental 2016-2019, Veolia a identifié, en 2015, une liste restreinte de sites à fort enjeu de stress hydrique sur la base de leurs besoins en eau et du stress hydrique local ; cette analyse s'est appuyée sur l'outil Aqueduct du World Resources Institute. Le Groupe s'est également fixé un objectif de déploiement de diagnostics de risques sur 95 % des sites de cette sélection, renouvelé dans le cadre du plan environnemental 2020-2023 en même temps que la mise à jour de la liste de sites à enjeu. Ces diagnostics sont réalisés en combinant le Water Impact IndeX (WIIX), un outil de mesure de l'empreinte eau développé par le Groupe, avec le GEMI® Local Water Tool™ (LWT), un outil d'évaluation du risque.

Afin d'identifier plus avant les risques associés aux impacts physiques du changement climatique auxquels il est exposé, le Groupe a ensuite mené en 2020 une étude relative à la résilience de son modèle d'affaires ainsi que sa stratégie associée. Cette étude a été réalisée pour deux scénarios de risques physiques RCP2.6 (+2 °C) et RCP8.5 (+4 °C), et deux scénarios décrivant la transition bas-carbone à un horizon 2030 et 2050. Les scénarios de réchauffement ont permis d'identifier plusieurs risques physiques (stress hydrique, inondations, hausse des températures moyennes, vagues de chaleur), incluant la question de la ressource en eau.

En complément, le Groupe a initié en 2022 une démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques climatiques, dont les impacts sur la ressource en eau (ex : baisse du débit des cours d'eau), afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation à déployer sur la base d'un scénario de réchauffement de +4 °C à l'échelle mondiale (scénario du GIEC SSP5-RCP8.5). Ces travaux permettent d'appréhender et d'anticiper les enjeux du dérèglement climatique pour les diverses activités de Veolia et intégrer aux opérations des mesures d'adaptation garantissant la continuité de service et contribuant autant à la résilience du Groupe qu'à celle de ses clients.

Veolia accompagne également ses clients dans l'identification des risques et la planification au bénéfice de la bonne gestion et protection des ressources en eau et de la résilience des infrastructures et des services publics, notamment grâce à son pôle d'ingénierie-conseil Seureca et son entité Aquatec en Espagne. À titre d'exemple, dans le cadre de l'initiative 100 Resilient Cities dont il est partenaire stratégique, le Groupe a accompagné en 2016 la Nouvelle-Orléans dans le déploiement de sa stratégie de résilience via un pilote en partenariat avec le réassureur Swiss Re. Le projet a mené à l'évaluation fine de l'exposition aux risques physiques climatiques (principalement inondations et ouragans) des infrastructures hydrauliques de la ville. Plus récemment, le Groupe participe depuis 2020 au projet européen RESCUE, déployé à Bristol, Barcelone et Lisbonne. Dans ce cadre, il accompagne le déploiement d'une boîte à outils méthodologique d'analyse de la résilience urbaine fondée sur une approche multirisques, incluant la question des ressources en eau, afin d'aider les villes à améliorer leur capacité à anticiper, se préparer et répondre aux crises climatiques.

b) Avez-vous évalué la hausse des coûts entraînée par ces difficultés (précisez l'évolution des coûts en pourcentage ou en valeur) ?

Impact de l'inflation sur Veolia

S'agissant par exemple des approvisionnements en réactifs de traitement, Veolia subit les contrecoups liés à la montée rapide des prix du gaz et de l'électricité sur l'ensemble de la chaîne de valeur, qui a entraîné des augmentations de prix successives de plusieurs dizaines de pour cent. S'agissant des approvisionnements en énergie, les coûts ont, par exemple, doublé en Italie. Cependant, Veolia propose des services à ses clients sous forme de contrats généralement pluriannuels longs pour plus des deux tiers de son chiffre d'affaires, dans lesquels est intégrée une clause d'indexation qui permet au groupe de ne pas être pénalisé par l'inflation, à l'exception du retard de mise en œuvre de l'indexation par rapport à la hausse des coûts, cette indexation étant généralement annuelle, à la date anniversaire du contrat.

Réchauffement climatique et ressources en eau :

Les études successives menées par Veolia afin d'identifier les risques liés aux impacts physiques du dérèglement climatique auxquels le Groupe est exposé - mentionnées dans la question 3.a) ci-dessus - ont permis d'obtenir une première estimation des implications financières.

L'étude globale menée en 2020 sur la résilience du *business model* de Veolia et de sa stratégie associée a ainsi identifié plusieurs risques physiques (stress hydrique, inondations, hausse des températures moyennes, vagues de chaleur...) incluant l'accès à la ressource en eau. Leur potentiel d'impact, au global, a été estimé à plusieurs dizaines de millions d'euros à horizon 2030 sur la base des scénarios de réchauffement RCP2.6 (+2 °C) et RCP8.5 (+4 °C). De même, la démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques climatiques initiée en 2022 considère également les impacts sur la ressource en eau et intègre un exercice d'évaluation des coûts associés aux actions d'adaptation pertinentes sur la base d'une échelle de critères. Des estimations financières des risques climatiques auxquels il est exposé sont publiées annuellement par le Groupe dans sa réponse aux questionnaires CDP Climat et CDP Water. La disponibilité des

ressources en eau ne fait pas partie des risques susceptibles d'avoir un impact financier substantiel pour Veolia.

- c) *Quelles mesures avez-vous prises en conséquence pour diminuer vos consommations et circulariser votre modèle d'affaires (précisez la part des activités de l'entreprise concernées par ces solutions) ?*

Veolia est engagé depuis de nombreuses années pour réduire les consommations énergétiques ou de matière des sites qu'il opère.

Il propose également des solutions pour préserver les ressources dans un modèle d'économie circulaire par :

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et de récupération à partir des déchets et des eaux usées et la valorisation d'énergie fatale ;
- la réutilisation des eaux ;
- les synergies de sites multiclients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

1. Ressources énergétiques

Veolia est un acteur engagé depuis de nombreuses années sur les sujets de l'efficacité énergétique et de la production d'énergie locale.

Pour son métier Énergie (54 % de la consommation d'énergie du Groupe), l'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production d'énergie, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération consistant à produire simultanément chaleur et électricité. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique par rapport à une production séparée de chaleur et d'électricité. L'âge moyen des installations gérées par le Groupe (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de six ans en 2020 : ce parc récent dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Le rendement énergétique de ces installations est passé de 72,8 % à 74,4 % entre 2018 et 2022.

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants.

Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. Les réseaux thermiques évoluent vers des réseaux dits « de 5^e génération », à basse température, qui permettent d'améliorer la performance énergétique (capacité accrue de récupération des énergies perdues) et de développer le recours aux énergies renouvelables (en « électrifiant » progressivement la production thermique au fur et à mesure de la disponibilité d'électricité renouvelable).

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : les *data analysts* et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme dans la filiale ENOVA aux Émirats arabes unis.

Veolia développe également son offre de flexibilité électrique : le Groupe a acquis en 2019 l'activité énergie d'Actility, désormais intégrée au sein de Flexcity, et compte en particulier appliquer l'effacement diffus, qui consiste à reporter la consommation d'énergie des installations afin de réduire les pics et d'assurer la stabilité des réseaux de distribution électrique. La flexibilité des consommateurs électriques permet au système électrique de recevoir des énergies renouvelables intermittentes en limitant les coûts d'infrastructure du système.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Émissions de CO ₂ par MWh de chaleur et d'électricité vendues (en kg CO ₂ /MWh) ⁽ⁱ⁾	356	343	329	324	322	-
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	72,8	73,0	74,2	74,8	74,4	> 70%
Rendement énergétique (en %) des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	87 %	87 %	87 %	88 %	85 %	-
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	12 %	19 %	23 %	19 %	24 %	24 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité (en %)	90 %	94 %	88 %	99,0 %	99,5 %	≥ 98 %
Part de biomasse (bois) avec certification (en %)	69 %	66 %	75 %	75 %	74,2 %	≥ 80 %

Pour son métier Déchets (35 % de la consommation d'énergie du Groupe), Veolia travaille à limiter à réduire les consommations de carburant grâce à l'optimisation des itinéraires de collecte de déchets. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets. Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite (chaleur et/ou électricité) est utilisée pour l'autoconsommation des sites et pour alimenter des tiers, réduisant dans les deux cas le recours à d'autres sources d'énergie plus carbonées. Par ailleurs, le recyclage matière et la production de combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectifs 2023
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/tonne de déchets incinérés)	721	735	711	745	746	/
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets (en %)	77,9 %	77,4 %	74,0 %	73,4 %	76,4 %	/
Émissions de CO ₂ liées à la collecte des déchets (en kg de CO ₂ /km)	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2	< 1,4

Pour son métier Eau (11 % de la consommation d'énergie du Groupe), afin de réduire les consommations énergétiques des installations qu'il exploite, le Groupe référence les bonnes pratiques et les choix technologiques efficaces par le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 50001:2011. Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En Allemagne, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur toutes les installations équipées de digesteur de boues. Trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants) sont aujourd'hui autonomes en énergie. La station d'épuration de Sofia, en Bulgarie, atteint également cet objectif. Le Groupe déploie donc deux actions complémentaires : réduire les consommations d'énergie et développer la production d'énergie renouvelable, pour son autoconsommation et pour les tiers, participant ainsi à la transition énergétique. Il suit les indicateurs de performance suivants :

Indicateurs de performance énergétique (métier Eau)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectifs 2023
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m ³) par les usines de plus de 60 000 m ³ / j ⁽¹⁾ (pro forma 2018-2022)	254	270	253	252	250	< 250
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m ³) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants (pro forma 2018-2022)	323	328	319	316	324	< 335
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	73 %	76 %	80 %	81 %	83 %	/

(1) Les usines de dessalement d'eau de mer sont exclues du périmètre.

Dans le contexte de la crise énergétique en Europe, sur le court terme, en complément des solutions d'efficacité énergétique déjà en place, les températures de consigne de chauffage des bâtiments ont été revues à la baisse de façon à diminuer significativement leur consommation énergétique et un renforcement de la disponibilité des actifs de production d'énergie a été opéré afin de maximiser les volumes de production. À travers sa filiale [Flexcity](#), ce sont près de 1 200 MW de puissance électrique qui sont mis à disposition en France, Belgique et aux Pays-Bas afin de sécuriser le système électrique en cas de tensions. Le Groupe a d'ailleurs rejoint la coalition Ecowatt (fédérée par RTE et l'Ademe), marquant ainsi son implication en faveur d'une meilleure consommation de l'électricité, contribuant à la réduction du risque d'approvisionnement en électricité de la France.

À moyen terme, pour s'adapter à la nouvelle donne énergétique, le Groupe a lancé le plan **ReSource** qui prévoit, sous 2 ans, la réduction de la consommation énergétique de 5 % et l'augmentation de la production énergétique de 5 %. Ce plan se traduit par des actions très concrètes, parmi lesquelles :

- le déploiement de solutions d'autoconsommation photovoltaïque sur des actifs exploités par Veolia (UEP, stations d'épuration d'eaux usées, usines de recyclage, centres de tri...),
- le remplacement d'équipements énergivores (pompes, compresseurs),
- l'amélioration des disponibilité et rendement des chaudières,
- l'optimisation de la production d'énergie d'origine renouvelable (biomasse),
- la récupération de chaleur fatale, venant effacer la consommation de gaz naturel,
- l'augmentation de la production de biométhane produit à partir de boues de station d'épuration,
- le stockage électrique par batteries.

Par ailleurs, pour le périmètre France, le Groupe vise à être **autonome en énergie d'ici à 2027**. L'enjeu est de produire, d'ici à cette échéance, 2 TWh d'énergie locale et d'origine renouvelable (Veolia produit déjà l'équivalent de $\frac{2}{3}$ de l'énergie qu'elle consomme). Les principales solutions de production d'énergie alternative locale déployées en France sont :

- la généralisation de la production de biogaz à travers la dégradation des déchets organiques et la méthanisation des boues des stations d'épuration opérées par Veolia ;
- le renforcement de la production d'électricité à partir de déchets non recyclables sur les sites opérés par le Groupe (biomasse, combustibles solides de récupération) ;
- l'installation de panneaux photovoltaïques sur l'ensemble des sites du Groupe qui le permettent, notamment sur les sites de stockage de déchets en post-exploitation ;
- l'augmentation de la production de biocarburants à partir d'huiles alimentaires usagées.

2. Ressources en eau

Fort de son expertise historique dans le domaine de la gestion de la ressource en eau et de sa présence sur toutes les étapes constitutives du cycle de l'eau, Veolia contribue directement à préserver une ressource qui se raréfie, via l'optimisation des services opérés. Cette ambition est

reflétée dans la Raison d'Être du Groupe et dans son programme stratégique *Impact 2023*, dans le cadre desquels Veolia s'est fixé pour objectif de gérer durablement cette ressource.

Ainsi, sur le métier Eau Potable, le Groupe a défini une cible 2023 d'amélioration du rendement des réseaux municipaux de distribution d'eau potable qu'il exploite, via des actions de réparation des fuites, de gestion optimisée de la pression de service et de renouvellement des réseaux. Entre 2019 et 2022, le taux de rendement des réseaux de distribution d'eau potable est ainsi passé de 72,5% à 76,3 %, dépassant la cible 2023 fixée à 75 %. 320 millions de m³ ont ainsi été préservés par Veolia en 2022.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	Gestion durable de la ressource en eau	6	Rendement des réseaux d'eau potable (Volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) ⁽ⁱ⁾	73,4 %	75,6 %	76,3 % (V)	> 75%
				Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine			
Sponsor	Angel Simon						

(i) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Dans le cadre des offres et services de production, distribution et traitement de l'eau proposés par le Groupe, Veolia s'engage également quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser la ressource, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement. À ce titre, il accompagne ses clients dans la définition d'une politique globale de gestion intégrée des ressources en eau, en veillant spécifiquement à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Veolia propose ainsi des solutions d'adaptation à ses clients municipaux et industriels afin de répondre dès aujourd'hui à leur besoin de résilience vis-à-vis des impacts climatiques, particulièrement en ce qui concerne la disponibilité des ressources en eau. De nombreuses références existent et comprennent par exemple :

- la réutilisation des eaux usées traitées pour des usages agricoles, industriels et domestiques : c'est le cas à Windhoek (Namibie), par exemple où le Groupe et ses partenaires assurent, depuis 2002, la gestion de l'usine qui recycle les eaux usées en eau potable, couvrant jusqu'à 30 % des besoins en eau potable de la ville. De la même manière, Veolia opère l'usine d'As Samra en Jordanie, conçue pour traiter 100 millions de m³ d'eaux usées chaque année. Ce site produit une eau recyclée d'une qualité optimale qui peut être utilisée pour l'irrigation, couvrant près de 10 % de la consommation d'eau du pays (ce qui correspond à environ 4 000 fermes ou 10 000 hectares irrigués). En France, le Groupe accompagne également Vendée Eau dans le cadre du projet Jourdain, une première expérimentation en Europe visant à construire et opérer une usine d'affinage des eaux usées traitées avant leur réintroduction dans une retenue d'eau destinée à la consommation. Le démarrage du projet est prévu en 2023 pour une capacité de production de 2 600 m³/j d'eau recyclée de haute qualité.

Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Volume d'eaux utilisées à partir d'eaux collectées et traitées ⁽ⁱ⁾ (en millions de m ³)	368	401	350	299	989	↑

(i) L'indicateur intègre les métiers Eau et Déchets.

- le développement de solutions de dessalement, comme la station de Rabigh à Jeddah, Arabie Saoudite, qui permet de garantir l'accès à l'eau potable d'un million de foyers à Makkah Al-Mukarramah et Jeddah, ou la station de Sur, située à l'est du Sultanat d'Oman qui fournit plus de 130 000 m³ d'eau potable par jour et alimente toute la région de Sharqyah.
- le pilotage intelligent des réseaux, comme via le ServO, un centre de pilotage conçu pour le Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) qui permet de superviser le plus grand service d'eau en France : 4,5 millions d'habitants desservis, répartis sur 150 communes.
- au Chili, la filiale Aguas Andinas a déployé un plan d'investissement dédié à l'adaptation aux effets du dérèglement climatique pour faire face à la sécheresse, aux événements de turbidité, au

vieillessement et à la dégradation des infrastructures. Les actions entreprises comprennent par exemple la construction de solutions de stockage d'eau en surface grâce auxquelles la ville de Santiago a augmenté son autonomie en eau. De nombreuses campagnes de communication et sensibilisation des citoyens complètent ce dispositif.

3. Matières premières

Les matières premières consommées (hors combustibles) sur les sites opérés par Veolia sont principalement les réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (urée, ammoniacale, coagulants et floculants notamment). Plusieurs solutions optimisent les consommations de matière :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement, avec des gains allant jusqu'à 50 % d'économie pour les produits chimiques ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- procédés de type Anitamox, pour réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques (procédés en développement et opérationnels sur 35 sites).

Au-delà de l'optimisation des consommations sur les sites qu'il opère, Veolia est un acteur majeur de l'économie circulaire à travers la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.).

Dans le cadre de son activité Recyclage et valorisation matière des déchets, l'objectif de Veolia est le traitement des déchets en vue de les réintroduire dans un cycle de production industriel et d'atteindre le meilleur taux de recyclage et valorisation matière. Veolia travaille en amont, en partenariat avec les territoires et les industriels afin de structurer les filières de tri et de recyclage. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. Le centre de recherche et développement du Groupe a développé le TSA2, un procédé breveté et mis au point en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri téléopéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %. Veolia travaille en aval, en partenariat avec les industriels pour répondre aux enjeux de la transition écologique en développant des solutions de recyclage des plastiques (PET, PP, PE, etc.). Veolia est désormais un acteur de référence de la production de polymères recyclés (ou circulaires) répondant aux plus hautes performances attendues par le marché pour les procédés de recyclage mécaniques. Veolia assure également le recyclage des déchets complexes, comme les appareils électriques et électroniques ou les lampes fluorescentes.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour objectif de promouvoir l'économie circulaire, notamment par le recyclage des plastiques et la valorisation matière. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 sur le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia (610 kt). Malgré un contexte économique tendu, notamment en Asie, Veolia maintient la production de plastique recyclé en sortie de ses usines, avec 490 kt de plastique recyclé en 2022 (contre 391 kt en 2020 et 476 kt en 2021). L'atteinte des objectifs en 2023 repose sur la mise en œuvre des investissements programmés.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	Économie circulaire : recyclage des plastiques	 	<ul style="list-style-type: none"> Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽¹⁾ 	391 kt	476 kt	490 kt	610 kt
Sponsor	Christophe Maquet			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique			

(1) 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. En 2022, l'indicateur intègre, dans le cas de joint-ventures non consolidées, les volumes de plastiques recyclés au prorata des parts de Veolia dans ces joint-ventures.

En s'appuyant sur plus de 30 années d'expérience dans le recyclage du plastique, Veolia a créé une plateforme intégrée inédite **PlastiLoop** qui permet à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde, à travers une gamme de polymères structurés par application pour répondre à chaque besoin spécifique. PlastiLoop apporte ainsi une solution concrète aux industriels, de plus en plus nombreux, désireux de s'engager dans un processus de recyclage du plastique afin de diminuer leur empreinte.

Veolia a défini une stratégie plastique afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges :

- depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la Fondation Ellen MacArthur, dont l'engagement mondial pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source regroupe 250 organisations et pays ;
- Veolia est membre de « l'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 40 entreprises internationales qui s'engagent à investir 1,5 milliard de dollars US sur cinq ans dans des solutions de réduction, de collecte et de recyclage, notamment en Asie du Sud-Est ;
- Veolia est membre du Pacte plastiques européen et des Pactes nationaux sur les emballages plastiques aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, au Portugal, en Australie et en France dont l'objectif est de définir des ambitions communes d'États et d'entreprises volontaires vers des objectifs plus ambitieux pour les plastiques et emballages à usage unique, d'initier de nouvelles collaborations transfrontalières, et de développer des partenariats autour des innovations. Veolia contribue aux débats européens et français, notamment à travers des organismes multiacteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, sur les plastiques à usage unique, le recyclage et la valorisation.

Autres exemples de solutions circulaires :

- **Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources**
Dans le cadre de son offre CirPack, le Groupe noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires. Faurecia, société du groupe FORVIA, et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules d'intérieur automobile, visant à atteindre une moyenne de 30 % de contenu recyclé d'ici à 2025. Grâce à ce partenariat, les deux entreprises vont accélérer en Europe le déploiement de solutions innovantes d'intérieurs durables mises en œuvre dans les tableaux de bord, les panneaux de porte et les consoles centrales. Veolia commencera la production de ces matières premières secondaires sur ses sites de recyclage existants en France à partir de 2023.
- **Afin d'augmenter encore la valorisation des déchets en centre de tri**, Veolia conduit des travaux de recherche et innovation sur :
 - l'optimisation du tri : développement de technologies innovantes comme le tri téléopéré (affinage du tri à l'aide d'écrans tactiles) et le tri par intelligence artificielle (Portik : reconnaissance automatique des objets) ;
 - la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies : équipements électroniques, plastiques ou panneaux photovoltaïques ;

- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les cimenteries ou centrales de production de chaleur et/ou d'électricité ;
 - l'amélioration de nos procédés de recyclage chimique en Corée du Sud.
- **Vers une définition internationale de l'économie circulaire**
 Veolia pilote les travaux de normalisation internationale ISO sur l'économie circulaire en présidant le comité technique qui lui est dédié ISO/TC323. L'objectif est de produire, d'ici à 2024, un ensemble de documents (série ISO 59000) faisant consensus quant à la définition de l'économie circulaire, ses principes, les leviers d'actions à mobiliser ainsi que les indicateurs de circularité à utiliser.

Dans le cadre de son activité Valorisation des déchets organiques, les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole sont valorisés dans des filières biologiques dédiées. Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture et le méthane issu de la fermentation est valorisé selon les mêmes procédés que le biogaz provenant des centres de stockage.

Exemples emblématiques :

- **2022 confirme le rôle majeur de Veolia dans le développement d'une agriculture durable**
 La reprise économique post-Covid avait déjà généré des tensions importantes sur le marché de l'énergie et des engrais. En effet, le premier engrais chimique utilisé – l'azote – est issu d'une réaction fondée sur le gaz naturel, dont la fabrication est très consommatrice d'énergie et dégage beaucoup de gaz à effet de serre. Cette tension s'est amplifiée de manière durable avec le conflit ukrainien. Si la Russie était bien connue pour son rôle dans l'approvisionnement en gaz naturel de l'Europe (et donc en azote), elle était aussi le premier fournisseur d'un autre engrais indispensable – les phosphates. Pour conserver son autosuffisance alimentaire tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre liées à son activité agricole, l'Europe se tourne vers d'autres sources d'engrais. Veolia, à travers ses filiales spécialisées, est le premier producteur d'engrais et amendements organiques en France (plus d'un million de tonnes). Issus de l'économie circulaire (biodéchets, boues, co-produits issus des industries agroalimentaires), ces fertilisants sont identifiés comme l'une des solutions d'un modèle alimentaire durable. La demande agricole pour ce type de fertilisants s'est ainsi fortement accentuée et Veolia, notamment via sa filiale SEDE, enregistre de très bons résultats en 2022. Le développement du tri à la source des biodéchets des ménages, transformés en amendements organiques sur nos plateformes de compostage, permettrait à Veolia de confirmer son rôle d'acteur majeur d'une agriculture durable.
- **Lutter contre le gaspillage alimentaire**
 Depuis 2022, Veolia est membre de l'International Food Waste Coalition, une organisation à but non lucratif, créée pour encourager la collaboration et coordonner les actions visant à réduire les pertes et gaspillages alimentaires dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Europe.
- **Innovation dans le traitement des biodéchets avec la bioconversion**
 Veolia s'est engagé dans des initiatives de bioconversion qui consiste à élever des mouches qui produiront des larves se nourrissant de résidus organiques. Ces larves sont ensuite transformées en farine d'insectes utilisables en aquaculture, en substitution aux farines de poisson. Veolia s'est associé avec Entofood, une start-up française installée en Malaisie, pour l'installation d'une usine, ainsi qu'en France avec la start-up Mutatec. La larve de mouche présente un fort potentiel environnemental et de développement.
- **Recherche pour recycler le phosphore utilisé comme fertilisant en agriculture**
 Veolia travaille depuis 2012 au développement de voies de dépollution, de récupération et de recyclage des nutriments contenus dans les eaux usées, en partenariat avec des équipes académiques, des acteurs institutionnels et industriels en Europe. Le phosphore utilisé en agriculture (nutriment clé des fertilisants) et en alimentation animale est essentiellement produit à partir d'extraction minière. Or, cette ressource est limitée. Pour contribuer à réduire les impacts

environnementaux et à répondre aux futures directives sur le recyclage du phosphore des eaux usées, Veolia a tout d'abord développé la solution StruviaTM pour la récupération du phosphore dans les effluents aqueux concentrés comme les centrats de digestion par exemple qui ouvre la voie à un recyclage du phosphore en Europe. De nouveaux développements en cours portent sur la récupération du phosphore dans les boues et dans les cendres de boues d'épuration pour atteindre des taux de récupération supérieurs à 80 % afin de répondre à la réglementation en cours de mise en œuvre en Allemagne notamment.

4. Optimisation des consommations dans le cadre de la démarche Achats responsables

Afin de limiter la consommation des ressources et la production de déchets, le programme Achats Responsables encourage la prise en compte des impacts des produits et services achetés sur l'ensemble de leur cycle de vie et promeut les solutions internes ou externes de réemploi, réutilisation ou recyclage. Intégrer des produits en matières recyclées et recyclables fait aussi partie des exigences envers nos fournisseurs.

- Recyclage des conteneurs plastique

En 2021, la direction des achats a lancé un appel d'offres au niveau européen pour la fourniture des conteneurs plastique pour la collecte des déchets. La prise en compte de critères environnementaux et sociétaux a permis au Groupe d'anticiper les aspects de recyclage de la matière plastique et de construire une approche innovante : seuls des conteneurs fabriqués à base de matière plastique recyclée localement ont été référencés. Les produits en matière plastique recyclée sont environ 15 à 20 % moins chers que leurs équivalents en matière plastique vierge et protègent ainsi de l'inflation sur la matière première.

Véritable boucle d'économie circulaire, ce projet a été pensé et créé avec les équipes commerciales de Veolia. Grâce à une mise en relation des filiales européennes de recyclage plastique avec les fournisseurs référencés, Veolia collecte les conteneurs usagés, les recycle dans ses usines et revend la matière plastique recyclée à ses fournisseurs partenaires, dégageant ainsi un chiffre d'affaires pour les filiales propreté du groupe.

En 2022, Veolia a engagé la discussion avec ses fournisseurs pour copier et adapter cette initiative au sein de la BU Allemagne et Royaume-Uni.

- Life2Life

Fin 2022, la Direction des Achats Groupe, en partenariat avec les BU's France, a lancé sa plateforme de revente et de location du matériel de seconde main en interne : équipements, matériels et fournitures d'exploitation, matériels roulants, mobilier de bureau, informatique... Cette plateforme permet de déposer des annonces et de réserver le matériel. Trois indicateurs y sont calculés : les tonnes de CO₂ évitées, les tonnes de déchets évitées ainsi que les économies réalisées par rapport à l'achat d'un matériel neuf.

- Biocarburant B100

Depuis mars 2021, un contrat d'approvisionnement de biocarburant, produits à partir d'huiles alimentaires usagées, pour les filiales de Veolia en France est déployé. La production est opérée par la société Dielix, filiale de SARPI (traitement des déchets dangereux en Europe).

Social

4. a) Pourriez-vous préciser en quoi les critères E&S intégrés dans les politiques de rémunérations variables à court et long termes (si applicable) de vos dirigeants reflètent les enjeux E&S les plus matériels auxquels votre entreprise est confrontée ?

Le choix des critères influant la rémunération variable des dirigeants de Veolia est guidé par la raison d'être du groupe :

- en premier lieu par la nature des métiers de Veolia, qui propose “*des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique*”¹
- en second lieu par l'affirmation d'une “performance plurielle”, qui requiert un degré d'attention et d'exigence identique aux différentes dimensions de performance correspondant aux attentes des parties prenantes du groupe (client, actionnaires, salariés, planète, société).

Le programme stratégique *Impact 2023* a précisé la nature de ces dimensions de performance, en fixant 18 objectifs de performance (4 objectifs de performance économique et financière, 4 objectifs de performance sociale, 3 objectifs de performance commerciale, 4 objectifs de performance environnementale et 3 objectifs de performance sociétale - cf p.12 du [document d'enregistrement universel 2022](#)), alignés sur les choix stratégiques de développement de l'activité et les attentes de nos parties prenantes. Pour chacun d'eux, des indicateurs de progrès sont définis, et régulièrement mesurés et audités annuellement par des organismes tiers indépendants.

Ce sont ces indicateurs qui sont utilisés dans la détermination des dispositifs de rémunération variable des dirigeants du Groupe :

- Part variable annuelle (bonus) - depuis 2020 :
 - La rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif repose à hauteur de 30 % sur ces critères environnementaux et sociaux quantifiables issus de la performance plurielle : santé et sécurité (taux de fréquence des accidents du travail, 5 %), éthique et conformité (résultat mesuré via l'enquête d'engagement, 5 %), climat (neutralité carbone, 5 %), traitement et valorisation des déchets dangereux (chiffre d'affaires du segment, 5 %), engagement du personnel (taux d'engagement, 5 %), formation (nombre d'heures de formation moyen par salarié, 5 %) ;
 - La rémunération variable annuelle des cadres dirigeants (environ 500) comporte également 30 % d'objectifs quantifiables non financiers issus des indicateurs de la performance plurielle : 10 % obligatoirement au titre de la santé/sécurité (taux de fréquence) et 20 % liés à un ou plusieurs des 13 indicateurs extra-financiers de la performance plurielle restants, dont la sélection est adaptée à leur situation spécifique (activité, priorités, axes d'amélioration...) ; le choix des indicateurs de la performance plurielle et de la cible à atteindre est établi chaque année en fonction de la contribution relative de la BU à l'atteinte de l'objectif groupe sur chacun des critères.
- Plans de rémunération à long terme :
 - Depuis 2020, les plans d'actions de performance (à 3 ans) comportent, à hauteur de 50 % des actions attribuées, des critères de performance extra financière : environnementale, sociale et sociétale ;
 - Le plan 2023, sous réserve du vote des résolutions à l'assemblée générale du 27 avril 2023, sera proposé en actions de performance, à environ 550 bénéficiaires, dont la moitié ne font pas partie des cadres dirigeants ;
 - Les actions attribuées dans le cadre de ce plan seront soumises à des conditions de performance quantifiables non financières issues de la performance plurielle, à hauteur de 50 % : climat (pour un poids de 20 % dont 10 % liés aux émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services et 10 % liés à la réduction des émissions de GES (scopes 1 & 2)), mixité (proportion de femmes parmi les cadres dirigeants, pour 10 %), accès aux services essentiels (nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs, pour 10 %), et économie circulaire (Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire, pour 10 %).

¹ extrait de la version courte de la raison d'être de Veolia

b) *Comment le Conseil s'assure-t-il de la réalisation des objectifs E&S, en particulier sur la base de quels critères quantitatifs ? Est-ce que le niveau d'exigence est réévalué systématiquement lorsque les taux d'atteinte sont élevés ?*

Les indicateurs de la performance plurielle, dont sont extraits les objectifs E&S, sont systématiquement des indicateurs quantifiables. Ils sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants.

Pour ce qui concerne la gouvernance des engagements qui découlent de la performance plurielle :

- Les indicateurs et les objectifs associés font l'objet d'un suivi par le Comité de la raison d'être (comité *ad hoc* du conseil d'administration créé en 2021 et composé des membres du comité des nominations, des présidents de comités non membres du comité des nominations et d'un administrateur représentant les salariés), dont une des missions est de « procéder à une évaluation annuelle des indicateurs financiers et extra-financiers de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) » ;
- Au sein de la direction Stratégie et Innovation, l'animation et le pilotage de cette démarche est confiée à la direction de la performance plurielle et du développement durable. Cette animation repose notamment sur :
 - un référent « performance plurielle » par zone ;
 - pour chaque indicateur, un référent groupe expert du domaine concerné ;
 - pour chaque indicateur, un sponsor membre du comité exécutif désigné pour promouvoir et soutenir l'objectif concerné dans l'ensemble des géographies du groupe.

Par ailleurs la direction générale suit de façon régulière au sein d'un comité *ad hoc* l'évolution de la performance des différents indicateurs et adapte chaque année les objectifs spécifiques de chaque directeur de zone.

S'agissant des indicateurs de la performance plurielle qui sont retenus dans le calcul du bonus annuel ou dans les plans de rémunération à long terme, le comité des rémunérations valide les indicateurs sélectionnés ainsi que les cibles associées. Une note de synthèse annuelle est remise sur chaque objectif de la performance plurielle au conseil d'administration de fin février, présentant les résultats de l'année écoulée, les actions engagées et les actions à venir.

Le niveau d'exigence peut être réévalué en cas de performance supérieure à la trajectoire envisagée initialement. Par exemple, deux indicateurs de la part variable annuelle de la directrice générale ont été revus de telle sorte que l'objectif 2023 est supérieur à la cible fixée lors du lancement du programme Impact 2023 :

indicateurs	Cible variable court terme 2022	Cible 2023 du programme Impact 2023	Cible variable court terme 2023
Ethique et conformité (1)	80 %	≥ 80 %	83 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux (2)	3 500 M€	> 4 000 M€	4 200 M€

(1) pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement "Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité" sur l'ensemble des répondants.

(2) chiffre d'affaires consolidé du segment "Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux".

c) *Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération (bonus, long terme, intéressement, autre) de vos salariés (hors dirigeants) intègre des critères environnementaux et sociaux*

(E&S) ? Merci de préciser le nombre de salariés concernés et de détailler de la manière la plus précise possible les critères E&S et leur part dans la rémunération des salariés.

S'agissant du bonus annuel, le Groupe incite les entités à déployer la politique de bonus annuel des cadres dirigeants (décrite en réponse à la question 4a) parmi les équipes d'encadrement qui occupent les grades inférieurs à ceux des dirigeants.

Au titre de 2022, ce sont plus de 16 000 cadres "non dirigeants" (soit 45 % de l'ensemble des cadres) pour lesquels le calcul de la part variable annuelle a comporté au moins un des 14 objectifs de performance plurielle non financiers, adapté(s) à la situation spécifique de leur *business unit* (métier, enjeux).

Concernant les plans de rémunération à long terme, environ 550 salariés en sont bénéficiaires, dont la moitié ne sont pas cadres dirigeants (ils sont identifiés comme contributeurs clés ou bien comme hauts potentiels). Sur la base du dernier plan mis en place, en 2022 :

- 271 des 554 bénéficiaires du plan ne sont pas des cadres dirigeants, soit 49 % ;
- ces 271 bénéficiaires se sont vu attribuer 494 000 actions de performance, soit une attribution moyenne de 1 823 actions ;
- les critères environnementaux et sociaux de ce plan, dont le poids global est de 50 % (les autres 50 % étant des critères financiers), sont les suivants :
 - 12,5 % des actions attribuées sont liées à un indicateur Climat (correspondant à horizon fin 2024 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en t CO₂ équivalent) ;
 - 12,5 % des actions attribuées sont liées à un indicateur Mixité (correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024) ;
 - 12,5 % des actions attribuées sont liées à un indicateur Accès aux services essentiels (correspondant à l'augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant) ;
 - 12,5 % des actions attribuées sont liées à un indicateur Économie circulaire/Plastique (correspondant à l'horizon de fin 2024 aux volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique).

Enfin, au sujet des dispositifs d'intéressement, qui ont profité à 33 630 salariés en France en 2022 (au titre de 2021) pour une enveloppe globale de 43,5 M€, il n'existe pas d'accord d'intéressement unique sur l'ensemble du périmètre français, mais de multiples accords négociés avec les partenaires sociaux au sein de chacune des entités. En lien avec la dynamique lancée autour de la performance plurielle, les thématiques et indicateurs sur l'environnement, l'économie circulaire ou les pratiques responsables en termes d'environnement continuent de croître parmi les critères des accords d'intéressement des entités.

5. a) Dans le cadre de votre politique de partage de la valeur, quelle part de vos rachats d'actions avez-vous allouée au bénéfice de vos salariés au cours des cinq derniers exercices (hors actions de performance) ? Quelle a été la proportion de salariés concernée en France, à l'international ?

Veolia ne réalise pas de rachat d'actions. Aucun rachat d'actions n'a été mené au cours des 5 dernières années, ni même des 15 dernières années.

b) Sur la même période, pourriez-vous répartir -l'allocation de -vos rachats d'actions (annulation, opération d'actionnariat salarié, attribution d'actions de performance, autres bénéficiaires, autres affectations) ?

Pas d'opérations de rachats d'actions

- c) *Plus globalement, disposez-vous d'une politique définissant l'allocation de vos rachats d'actions ? Cette politique est-elle publique ? Si oui, pouvez-vous la décrire ?*

À ce jour, la politique de Veolia est de ne pas réaliser d'opérations de rachat d'actions et aucune opération n'a été mise en œuvre au cours des 15 dernières années.

6. *Depuis deux années de suite, vous ne fournissez pas de définition du salaire décent au FIR. Cette question est particulièrement importante pour les investisseurs responsables, et elle prend d'autant plus de sens dans un contexte d'inflation mondiale. Il est pour nous indispensable de disposer d'une définition claire pour apprécier la vision du groupe sur sa stratégie globale. Le salaire décent peut-être défini comme : « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus », définition de la coalition Global Living Wage. Le salaire décent est par ailleurs bien distinct du salaire minimum légal local.*

- a) *Ainsi, depuis l'année dernière, avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ?*

Le groupe Veolia réitère sa réponse complète émise en 2022 tout en complétant son approche.

Du fait de la multiplicité et la diversité des implantations de Veolia, le groupe n'a pas adopté de définition de salaire décent au niveau global ou même local.

Cependant, Veolia s'inscrit pleinement dans la définition mentionnée ci-dessus, s'illustrant dans ces multiples géographies et implantation de par le monde :

“ La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille.

Elle s'inscrit dans l'engagement de Veolia au sein du Global Compact et du Global Deal, sous la responsabilité de L'OIT et de l'OCDE, au sein duquel Veolia est un acteur actif.

- b) *Quelles mesures précises avez-vous mises en place pour qu'un salaire décent soit assuré à l'ensemble de vos salariés ainsi qu'à celles et ceux de vos fournisseurs (travail avec des initiatives spécialisées, études pour déterminer le niveau de salaire décent pour chaque pays, intégration du critère dans vos chartes fournisseurs, due diligence des fournisseurs...) ?*

Salariés

La stratégie de Veolia en matière de ressources humaines repose sur des politiques sociales attractives intégrant l'ensemble des éléments de rémunération, mais aussi des systèmes de plans d'épargne, avec des dispositifs d'abondement au niveau mondial, et des politiques de santé, protection sociale et de prévoyance essentielles. Les salaires du groupe, notamment ceux des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-dessus des *minima* nationaux. Ces rémunérations sont vérifiées annuellement par un organisme tiers indépendant.

Dans la volonté d'assurer un travail décent à nos salariés directs et indirects au travers des accords-cadres du groupe, Veolia est adhérent au *Global compact* et au *Global Deal*. Le principe est d'adopter une attitude socialement responsable avec des rémunérations intégrant des standards supérieurs aux lois en vigueur. Veolia porte une attention continue à ces sujets au sein de son dialogue social, qui s'intègre pleinement dans l'esprit de sa raison d'être, des Objectifs du développement durable et des prescriptions de l'Organisation internationale du travail. Veolia participe

au groupe de travail du *Global Deal* France sur le devoir de vigilance et les chaînes d'approvisionnement.

En complément de la rémunération, Veolia protège ses collaborateurs au travers de systèmes de protection sociale dans la plupart de ses pays d'implantation. Afin de renforcer cette protection, le groupe s'est engagé dans un programme global d'avantages sociaux, Veolia Care.

Ce programme, qui sera mis en place dans toutes les géographies en 2023, est un socle commun qui s'appliquera sur des thèmes tels que les congés rémunérés de maternité/paternité/parentalité, la prévoyance, la couverture santé, l'accompagnement des aidants et le soutien à l'engagement associatif.

La direction de Veolia a souhaité également en 2022 renforcer son examen et sa vigilance des situations relatives à la perception de ses salariés quant à la rémunération en introduisant dans son enquête d'engagement "Voice of Ressources" une question complémentaire dans un contexte d'inflation renforcée : "Ma rémunération (salaire et avantages) correspond à ce qui se pratique sur le marché". Cette question a été posée à 159 000 salariés au sein de 55 pays différents dans l'ensemble des géographies où le Groupe opère. Elle permet d'analyser les perceptions de l'ensemble de nos salariés et d'analyser les éventuels points critiques. Il est un élément de vigilance complémentaire levier clefs de l'engagement de nos collaborateurs (89 % de taux d'engagement et de leur fierté d'appartenance 86 % de réponses positives).

La direction a également renforcé son dialogue social sur ce sujet dans cette période d'inflation avec de nombreux échanges et suivis au sein des instances Groupe (Comité de Groupe France et Europe) avec un focus particulier porté sur les plus bas salaires de l'organisation. Cette vigilance a été relayée par les Directions ressources humaines de Zones au sein de toutes les autres géographies.

Les accords sociaux relatifs aux rémunérations et protections sociales représentent 36 % des 1 533 accords sociaux signés dans le Groupe en 2022.

Fournisseurs

- Engagement des fournisseurs

S'agissant de sa chaîne d'approvisionnement, la charte fournisseurs de Veolia est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement. La charte engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement.

Aussi, le processus d'alerte éthique du groupe Veolia est ouvert aux fournisseurs et partenaires et permet de signaler un manquement en toute confidentialité.

Les fournisseurs doivent s'assurer que les rémunérations qu'ils versent à leurs collaborateurs sont conformes à l'ensemble des lois en vigueur sur les salaires (salaire minimum, heures supplémentaires ...). Lorsque les législations et réglementations ne fixent pas de salaire minimum, les fournisseurs doivent rémunérer a minima leurs collaborateurs au salaire en vigueur sur le marché pour le poste occupé. Il est important de noter que pour les pays non visés par des textes de lois, Veolia demande à ses fournisseurs de maîtriser l'impact de leurs activités.

- Évaluation des fournisseurs

Un système d'évaluation par un prestataire indépendant permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques et à risques RSE. Sur le volet Droits de l'Homme, l'analyse prend notamment en compte les politiques, actions et résultats sur les conditions de travail des employés, le dialogue social, la santé-sécurité, le management des carrières et des formations professionnelles, le travail forcé ou le travail des enfants, la diversité des employés, la non-discrimination.

c) Avez-vous fixé des seuils minimums de rémunération dans l'ensemble de vos pays d'implantation pour vos salariés et les salariés de vos fournisseurs et où se situent-ils par rapport aux salaires minimums locaux ? Si oui, menez-vous des audits pour vous assurer que ces seuils sont bien respectés et évoluent en fonction du coût de la vie ?

Non, des seuils n'ont pas été fixés par pays. Voir réponses 6 a) et 6 b). Comme indiqué, les salaires du groupe, notamment ceux des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-dessus des *minima* nationaux. Ces rémunérations sont vérifiées annuellement par un organisme tiers indépendant.

En France, afin de soutenir le pouvoir d'achat des salariés les plus impactés par la situation exceptionnelle de renchérissement des prix de l'énergie et de l'alimentation, tout en favorisant une mobilité plus écologique, les mesures suivantes ont été prises :

- mesures d'augmentation des salaires effectives au 1^{er} septembre 2022 :
 - les salaires de base des salariés dont la rémunération de base annuelle brute est inférieure à 35 000 euros ont été augmentés de 3 %,
 - les salaires de base des salariés dont la rémunération de base annuelle brute est comprise entre 35 000 euros et 50 000 euros ont été augmentés de 2 %. Ces mesures, qui incluent les augmentations conventionnelles dans les branches et les fédérations ainsi que les augmentations réglementaires ou légales, ont concerné plus de 41 000 salariés soit environ 86 % de l'effectif en France ;

- mesures destinées à proposer aux salariés des solutions concrètes pour limiter ou diminuer les coûts de leur mobilité au quotidien, tout en favorisant des modes de déplacement plus écologiques :
 - accès à des véhicules « propres » en location longue durée à un tarif préférentiel négocié par Veolia,
 - extension de l'accès à un parc de vélos : en place dans une quinzaine d'entités du Groupe, le dispositif de location de vélo avec prise en charge de 70 % du loyer par l'entreprise (soit un coût résiduel d'environ 30 euros par mois pour le salarié après déduction d'impôt) est déployé sur de nouveaux sites,
 - remboursement à hauteur de 100 % de l'abonnement de transports en commun. En termes de stratégie sociale, la mise en place de ces mesures en cours d'année a permis le maintien d'un climat social stable dans un contexte exceptionnel d'inflation élevée, de même qu'elle permet d'aborder les négociations annuelles obligatoires 2023 de manière relativement satisfaisante.

À l'international, dans un contexte inédit d'inflation généralisée, les DRH des principales zones ont conçu des mesures salariales en complément des mesures déjà appliquées en début d'année 2022. Les mesures prises consistent principalement en des augmentations de salaires complémentaires à celles qui avaient été appliquées début 2022, une participation employeur accrue aux frais de transport ou de restauration et des primes exceptionnelles.

d) Avez-vous pris en compte et cartographié les risques systémiques susceptibles d'entraver le versement d'un salaire décent à vos salariés et aux salariés de vos fournisseurs (comme le non-respect de la liberté d'association) ?

Une démarche d'analyse de risque est faite au sein du Comité droit de l'Homme du Groupe et dans le cadre du devoir de vigilance.

Le Groupe opère un suivi des taux de couverture de dialogue social au sein des structures du Groupe et évalue les risques fournisseurs (cf. rapport sur le devoir de vigilance).

Ces indicateurs et démarches font l'objet d'un examen avec les partenaires sociaux du Groupe notamment lors des réunions du "bureau commun" rassemblant les bureaux des comités de Groupe France et Européen lors de l'examen annuel des orientations stratégiques avec les partenaires sociaux.

Plusieurs typologies des risques RSE sont pris en compte dans l'analyse RSE des fournisseurs : Environnement, Droits de l'Homme, Éthique et Achats Responsables. Le volet Droits de l'Homme prend en compte les aspects suivants : risque santé - sécurité des employés, conditions de travail, dialogue social, gestion des carrières et formation, travail des enfants, travail forcé et trafic d'êtres humains, diversité, égalité et inclusion.

7. a) Périmètre France en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salariés est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, dES, Finansol ou labels étrangers) ? Veuillez mentionner le nom des fonds labellisés, la part, en pourcentage des encours et en pourcentage des fonds hors actionnariat salarié, des fonds d'épargne labellisés, le pourcentage des salariés du groupe qui en bénéficient et l'évolution par rapport à l'an passé.

En France, hors actionnariat salarié, Veolia propose à ses collaborateurs quatre fonds d'épargne salariale dédiés dont l'encours total est de l'ordre de 289,7 M€ au 31 décembre 2022 (*pour rappel 246 M€ à fin 2021*) :

- Sequoia ISR Monétaire, fonds ISR labellisé par le CIES, dont l'encours est de 123,9 M€, pour 54 164 porteurs (*93,6 M€ pour 40 723 porteurs en 2021*) ;
- Sequoia ISR Actions €, fonds actions sous gestion ISR, composé de deux fonds sous-jacents respectivement gérés par Allianz (Allianz Valeurs Durables) et Mirova (Mirova € sustainable Equity fund) et tous deux sous gestion ISR, dont l'encours global est de 52,4 M€ pour 32 912 porteurs (*41,9 M€ pour 28 665 porteurs en 2021*) ;
- Sequoia Diversifié & Solidaire, dont l'encours global est de 81,4 M€ pour 18 917 porteurs (*80,6 M€ pour 15 867 porteurs en 2021*) est investi à 32 % dans les mêmes sous-jacents que ceux du fonds ISR Actions € et à 8 % en actifs solidaires, via la SICAV Mirova Solidaire. Au total, 40 % de l'actif de ce fonds, soit environ 32,6 M€, est labellisé ISR et/ou solidaire ;
- Sequoia Obligations € : avec un encours de 32,0 M€ pour 33 112 porteurs (*29,9 M€ pour 29 064 porteurs en 2021*), ce fonds est le seul de la gamme, à ce jour, à ne disposer d'aucune labellisation particulière.

Au total, ce sont 208,8 M€ sur 289,7 M€ d'épargne salariale (soit une proportion de 72 %), qui bénéficient d'un label responsable ou solidaire. Cette proportion augmente de 3 points par rapport à 2022 (69 %).

- b) *Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi vos fonds d'épargne salariale ne sont pas tous labellisés ? Si certains ne sont pas labellisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent une démarche ESG robuste et sélective ?*

Le fonds Sequoia Obligations € est le seul de la gamme à ne pas être labellisé. Lors de la mise en place de la gamme actuelle, en 2013, Veolia a fait le constat que les réflexions et travaux autour de la labellisation des fonds obligataires n'étaient pas suffisamment matures.

En matière d'offre d'épargne salariale, le groupe considère qu'un des facteurs de la confiance des salariés dans le dispositif réside dans la stabilité de la gamme proposée dans le temps. Pour autant, et avec les membres du Conseil de Surveillance commun aux quatre FCPE, Veolia a conduit un travail de revue de sa gestion ISR et solidaire, notamment pour ce qui concerne le fonds Obligataire. Il consiste à étudier la possibilité d'obtenir une note SFRD de nos FCPE obligataire et diversifié, qui soit en cohérence avec celle de leurs sous-jacents (qui sont déjà en SFRD 8 ou 9). L'objectif est de parvenir à une labellisation de l'ensemble des fonds à horizon 2024.

- c) *Dans vos autres pays d'implantation : Quels sont les dispositifs d'épargne salariale, hors actionnariat salarié, mis en place pour vos salariés hors de France ? Intègrent-ils des critères ESG robustes ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?*

En dehors de France, les dispositifs sont propres à chaque pays et il n'existe pas à ce jour de reporting consolidé sur cette question. Des études pour intégrer des critères RSE dans les dispositifs d'épargne à l'attention des collaborateurs sont toujours en cours dans d'autres pays, notamment au Royaume-Uni.

- d) *Comment associez-vous vos salariés au choix et au contrôle de l'engagement responsable des fonds ?*

Au cas particulier de la France, un Conseil de Surveillance unique supervise la gestion financière des quatre FCPE dédiés présentés ci-dessus, en particulier la nature ISR des investissements qui sont faits par chacun des quatre gérants que nous avons retenus. Par ailleurs, le groupe de travail mentionné au point b) est une émanation de cette instance, avec laquelle nous travaillons étroitement.

8. *Pour que la responsabilité fiscale de l'entreprise soit en ligne avec sa responsabilité sociale, le Conseil d'Administration ou de Surveillance doit être pleinement impliqué dans les choix construits autour d'un civisme fiscal (alignés sur des principes tels que ceux de l'initiative B Team). Dans cette logique, le FIR s'attend à ce qu'un rapport de responsabilité fiscale public, revu et signé par le conseil d'administration, détaillé pays par pays, existe, et qu'il soit aligné sur la GRI 207. Ainsi :*

- a) *Publiez-vous un document détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Comment s'inscrit-il dans votre politique de responsabilité sociale, allant au-delà de la simple conformité ? Celui-ci est-il revu et approuvé par le Conseil ? (Merci de joindre un lien ou de préciser l'emplacement où figure ce document en plus d'une explication détaillée). Y précisez-vous les pratiques fiscales que vous jugez inacceptables ?*

Veolia applique les principes fixés dans sa politique fiscale publiée sur son site internet à l'adresse suivante : <https://www.veolia.com/en/veolia-group/finance/financial-information/tax-policy>

La politique fiscale fait partie intégrante de la responsabilité sociale de Veolia et son rapport intégré y fait référence (rapport 2021-2022 publié le 15 juin 2022 page 50) :

<https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2022/06/rapport-integre-2021-veolia-transformation-ecologique.pdf>

La politique fiscale du groupe Veolia comporte notamment un code de conduite, fixant :

- un engagement de respecter les lois fiscales applicables ;
- une volonté de payer l'impôt juste ;
- une gouvernance fiscale, ainsi que le contrôle et la gestion des risques ;
- une démarche responsable avec les autorités fiscales.

Cette politique fiscale est placée sous la responsabilité du directeur fiscal du groupe et approuvée par le directeur financier du groupe.

La politique fiscale et sa mise en œuvre sont revues par le comité des comptes et de l'audit, qui est un comité d'administrateurs assistant le conseil d'administration dans ses missions :

https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2023/04/VE_URD_2022_FR.pdf

(Cf. DEU page 141).

Par ailleurs, le Groupe est entré en octobre 2022 dans la "relation de confiance" avec l'administration fiscale française (partenariat fiscal).

b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays ? Si non, comment vous préparez-vous à la directive européenne prévue pour 2024 qui impliquera un reporting pays par pays pour les pays membres de l'UE ? Envisagez-vous de publier un reporting pays par pays allant au-delà des obligations de la directive ?

Le reporting fiscal pays par pays (CBCR) n'est aujourd'hui pas publié par Veolia.

Néanmoins, Veolia produit d'ores et déjà un reporting fiscal pays par pays communiqué chaque année à l'administration fiscale française, laquelle le transmet, le cas échéant, aux administrations fiscales étrangères dans les conditions prévues par la législation internationale en vigueur. Le groupe entend se conformer aux obligations de la directive afin de répondre aux objectifs de transparence fiscale posés par l'Union Européenne.

Il convient de noter que Veolia publie les prélèvements obligatoires supportés dans le monde dans son rapport intégré dans le cadre de la mesure de son empreinte socio-économique (rapport intégré 2021-2022 publié le 15 juin 2022 page 51) et participe au reporting annuel des prélèvements obligatoires organisé par l'AFEP (montant des prélèvements payés en France par ses adhérents).

Gouvernance

9. a) Quelles sont les décisions publiques visées par vos activités de lobbying ? Veuillez les détailler pour les deux dernières années en vous concentrant sur le lobbying lié aux droits humains (y compris les droits sociaux fondamentaux) le climat et la gouvernance, et ce, pour les principales juridictions dans le cadre desquelles vous exercez vos activités de lobbying (y compris l'UE, les États-Unis, les marchés émergents et d'autres régions) ?

Au niveau européen, la direction des affaires publiques a été active, directement ou indirectement via ses associations et fédérations, sur les dossiers suivants :

- Green Deal
- Paquet Fit-For-55

- Paquet Zéro Pollution (Directive eaux usées, Directive EQS)
- Paquet économie circulaire (Règlement emballages, Directive cadre déchets, Transferts transfrontaliers de déchets)
- Plan RePowerEU
- Directive sur les émissions industrielles (IED)
- Directive sur la qualité de l'air ambiant
- Finance durable - Taxonomie verte
- Directive CSRD
- Directive sur le devoir de vigilance
- Directive sur les crimes environnementaux

Au niveau français, la direction des affaires publiques a été active, directement ou indirectement via ses associations et fédérations, sur les dossiers suivants :

- Préparation du projet de loi Industrie Verte
- Loi relative à l'accélération des énergies renouvelables
- Travaux parlementaires sur le recyclage et la réutilisation des friches industrielles
- Promotion de la réutilisation des eaux usées traitées
- Plafonnement des revenus électriques issus des installations de production d'énergie à partir de déchets

b) Comment contrôlez-vous et vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles dont vous êtes membre, ainsi que de toute divergence potentielle avec vos propres positions ? Publiez-vous un rapport dans lequel vous détaillez la manière dont les positions de votre entreprise et de vos associations professionnelles sont alignées mais aussi les cas où elles peuvent différer les unes des autres ?

S'agissant de la nature des intérêts défendus par le groupe, Veolia s'attache, dans l'ensemble des géographies où il est présent, à défendre les évolutions législatives et réglementaires contribuant à accélérer la transformation écologique et l'adoption de modèles économiques circulaires, bas-carbone et efficaces sur le plan énergétique et hydrique.

Veolia porte cette vision au sein des associations professionnelles transversales ou sectorielles au sein desquelles notre groupe est représenté. Ce faisant, Veolia défend une transformation des politiques publiques au service d'une action résolue face aux dérèglements climatiques, à la raréfaction des ressources et aux différentes formes de pollution (air, sol et eau). Veolia porte ce message directement auprès des décideurs publics concernés et défend également ces principes à l'intérieur des diverses organisations professionnelles transversales ou liées spécifiquement à l'un des métiers du groupe dont il est adhérent, pour influencer de l'intérieur la position défendue par ces organisations. Veolia agit également pour réorienter et s'assurer de la conformité avec l'intérêt général des positionnements adoptés par les associations professionnelles dont l'entreprise est membre.

En interne, dans un souci d'alignement et de cohérence globale, la direction des affaires publiques élabore les notes de position sur l'ensemble des dossiers législatifs suivis en coordination avec la Direction de la stratégie, de l'innovation et du développement durable qui a la charge et pilote depuis 2020 la performance plurielle du Groupe (qui englobe la politique ESG).

c) Quels moyens accordez-vous à vos activités de lobbying (ressources humaines et financières) pour l'ensemble de vos marchés dans le monde ?

Veolia conduit ses actions de représentation d'intérêts de façon responsable et transparente.

Dans son guide éthique, qui expose publiquement² les valeurs et l'engagement du groupe, Veolia érige la culture de la conformité en valeur. Ce guide éthique précise en outre que le dispositif d'alerte interne, prévu par le droit français et destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatif à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société, s'étend à d'éventuels faits de corruption d'agents publics ou de trafic d'influence. Ce dispositif d'alerte est également accessible aux tiers.

En parallèle, notre groupe s'est aussi doté d'un guide anti-corruption, également rendu public³, qui précise que dans le cadre de leurs activités de représentation d'intérêts, les représentants du groupe « doivent s'abstenir de toute tentative d'obtenir des informations par des moyens frauduleux, de toute communication délibérée d'informations fausses ou de nature à induire en erreur ».

Par ailleurs, un nombre croissant de pays impose aux entreprises des obligations déclaratives sur les moyens alloués à la représentation d'intérêts. Veolia se conforme naturellement à tous les textes applicables en la matière. Veolia a également fait partie des premières entreprises à s'inscrire au registre de transparence de l'Union européenne en 2009. Sur ce point, le guide anti-corruption insiste sur la nécessité de respecter strictement ces règles.

À titre d'exemple, pour l'année 2022, nous déclarons des moyens alloués compris entre 1,25 million et 1,5 million d'euros auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique en France (voir [déclaration](#)), et des moyens compris entre 800 000 et 899 000 euros au sein du registre de transparence de l'UE - voir [notre fiche](#) sur le registre.

Veolia conduit sa représentation d'intérêts de manière transparente et responsable en privilégiant la publicité de ses contributions à des consultations organisées par les pouvoirs publics en amont de l'élaboration d'un texte législatif ou réglementaire. Certaines contributions se font aussi dans le cadre d'auditions. En application du règlement européen 1049/2001, Veolia est également amené à donner son accord lorsque des tiers demandent accès aux échanges entre notre entreprise et la Commission européenne.

10. a) Quelles mesures prenez-vous pour anticiper les effets, à court et moyen termes, de la transition écologique sur les emplois et sur l'évolution des besoins en compétence au sein de votre groupe, mais aussi dans votre chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, franchisés...)?

La transformation écologique est notre raison d'être. Nous avons engagé notamment en France et en Europe une approche d'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences qui s'intègre pleinement dans le cadre du dialogue social et des accords de Groupe (accord GPEC signé avec l'ensemble des organisations syndicales françaises et lettre d'engagement sur l'évolution des métiers et les compétences signés par le comité de Groupe Europe).

Le dialogue récent, en novembre 2022, et à venir, en mai 2023, sur les orientations stratégiques avec les partenaires sociaux dans le cadre du bureau commun (rassemblant bureau Europe et France) a mis en priorité ces enjeux de compétence dans la transformation écologique. En mai 2023, les partenaires seront réunis de nouveau pour définir les priorités et le suivi à mettre en œuvre pour accompagner chaque salarié dans cette transformation.

En complément, le Groupe et la direction Learning a mis en place de nombreux e-learning de sensibilisation et de formation, ainsi que des ateliers de prise de conscience et de mobilisation, notamment avec un développement à grande échelle de la "Fresque de la transformation écologique". Environ 1800 personnes ont été "fresquées" à ce jour (dont 1 450 en 2022). Cet atelier est

² <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2021/11/veolia-guide-ethique-french-092021.pdf>

³ <https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2021/07/Code-conduite-anti-corruption-francais.pdf>

systématiquement proposé à chaque séminaire d'intégration des nouveaux managers (le programme VIP) pour accroître la sensibilisation et la mobilisation / l'action de chacun.

De nouveaux ateliers ("Ateliers 2 tonnes" notamment) ont été testés dans des séminaires pour les managers dirigeants. Compte tenu du succès rencontré, ces ateliers seront développés à plus grande échelle.

La direction Learning a développé au sein de sa structure une académie de la transformation écologique pour accompagner la stratégie du Groupe et le renforcement des compétences de tous.

S'agissant de notre relation avec nos fournisseurs et sous-traitants, une formation Achats Responsables sur mesure a été développée et dispensée aux ambassadeurs achats responsables dans nos différents pays, ainsi qu'aux acheteurs de la direction des achats groupe. Un e-learning "conformité RSE Achats" a également été déployé en 2022 sur toutes les géographies. Ces formations permettent aux membres du réseau achats d'acquérir les compétences nécessaires en termes de réglementation, de standards, de nouveaux business modèles achats et de comprendre comment cela impacte la relation fournisseur. En 2022, une convention Achats monde a permis de présenter notre ambition achats RSE lors d'un forum fournisseurs. Au sein du département Achats, une nouvelle direction, en partenariat avec la fonction RH, a également été créée en 2022 pour revoir les parcours d'intégration, les fiches de postes avec les nouvelles compétences à prendre en compte au sein de la filière achats. Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation RSE de nos fournisseurs, notre prestataire leur propose un système de formation en ligne. La fonction achats participe également à différents groupes de travail externes, comme les conférences "Skills for change" de l'ESCP et de notre partenaire Little Big Connection. Ce partenariat permet également de sourcer de nouvelles compétences dans les domaines de la RSE.

b) De quelle manière la question environnementale est-elle abordée avec les partenaires sociaux ? À quel(s) niveau(x) (local, national, européen, monde) et dans quels cadres ? Pouvez-vous aussi indiquer si ces échanges s'effectuent sur la base de partages d'informations, de consultations ou de négociations ? Nous vous remercions d'être précis quant aux différents cas de figure qui peuvent se présenter.

L'implication des partenaires sociaux à la question environnementale est constante et un des leviers importants du dialogue social Groupe. Il se situe au plus haut niveau du dialogue social au sein des instances Groupe Comité de Groupe France et Europe.

Un accord sur les orientations stratégiques a été conclu en 2017 et renouvelé en 2023 avec l'ensemble des organisations syndicales. Il met en place un bureau commun rassemblant chaque année les bureaux respectifs du Comité de Groupe France et Europe pour un examen annuel de nos orientations stratégiques. De par la stratégie de Veolia, la transformation écologique est au cœur des débats notamment dans la transformation / l'évolution des métiers et compétences.

Des intervenants de la direction de la stratégie et de l'innovation, de la Direction business support et performance et du développement durable sont intervenus dans ce cadre et lors de présentations et échanges de vue lors des Comités de Groupe France ou Europe.

Le thème de l'accompagnement des compétences dans la transformation écologique a été au cœur du dernier bureau commun sur les orientations stratégiques du 22 novembre 2022.

Ces thématiques qui seront approfondies en mai de nouveau au sein d'un nouveau bureau commun seront déclinées dans chaque espace de dialogue social pays au sein des périmètres Europe et France.

- c) *Quels moyens accordez-vous aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans la politique environnementale de votre groupe (formations, commissions spécifiques...) ?*

Du fait de la stratégie de Veolia et de son cœur d'activité de la transformation écologique, ce thème est au cœur du dialogue social et de ses thématiques clefs (notamment transformation des métiers et des compétences).

Les formations de sensibilisation ou de formation ne sont pas dédiées spécifiquement aux partenaires sociaux mais à tous les salariés.

Dans le cadre du bureau Europe des *learning expeditions* ont été mises en œuvre avec le bureau Europe pour découvrir des activités de la transformation écologique (usine énergie via biomasse, pilotage des réseaux d'eau et Reuse de l'Eau en Espagne...).

- d) *Les prérogatives environnementales explicitement attribuées au CSE par le Code du travail (loi « Climat et résilience »), ont-elles induit de nouvelles pratiques en la matière dans votre entreprise ?*

À date, il est difficile de mesurer l'impact de cette mesure. La question environnementale étant, de par notre activité et notre stratégie, au cœur du dialogue social et de la vie de l'entreprise.

Je vous prie d'agréer, Mesdames les Présidentes, l'expression de mes salutations distinguées.

Antoine Frérot