

RAPPORT INTÉGRÉ 2022-2023



TRANSFORMATION
ÉCOLOGIQUE :

**AUX
ACTES!**

2 - 7

2022 LES TEMPS FORTS

Rétrospective 2022
– Baromètre de la transformation écologique

8 - 15

NI RÉSIGNÉS NI IMPUIS- SANTS

Message d'Antoine Frérot, Président de Veolia
– Entretien avec Estelle Brachlianoff,
Directrice générale de Veolia

30 - 41

LA RÉUSSITE SERA COLLECTIVE

Réussir avec toutes nos parties prenantes
en mobilisant la société civile, en avançant
avec nos clients et partenaires, avec
et pour les territoires, avec nos Ressourçeurs
– Réussir avec une gouvernance engagée

16 - 29

LES SOLUTIONS SONT LÀ

Des solutions pour lutter contre le dérèglement climatique,
pour traiter les pollutions, pour régénérer les ressources,
pour améliorer la qualité de vie – Des solutions grâce
à une capacité d'innovation amplifiée

42 - 60

L'IMPACT EXIGE UN CHAMPION MONDIAL

Leader sur un nouveau périmètre géographique – Des activités
créatrices de valeur locale – Un collectif renforcé – Créer
de la valeur pour tous – Une grande capacité de rebond face
aux chocs... – Et une gestion agile du contexte et de ses
opportunités – Des financements orientés vers la transformation
écologique – Indicateurs de performance plurielle

Le groupe Veolia en bref

Présent sur les cinq continents avec près de 220 000 salariés, Veolia conçoit et déploie des solutions utiles et concrètes pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent à changer radicalement la donne.
Au travers de ses trois activités complémentaires, Veolia contribue à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler.
En 2022, le groupe Veolia a servi 111 millions d'habitants en eau potable et 97 millions en assainissement, produit près de 44 térawattheures d'énergie et valorisé 61 millions de tonnes de déchets.

La transformation écologique, c'est notre raison d'être

La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.
Nous développons et ancrons dans les territoires 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.
Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines.
Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Version courte de la raison d'être.

2022

LES TEMPS FORTS

FÉVRIER
MONDE

Avec TotalEnergies, Veolia co-investit dans la valorisation du biométhane issu de ses installations de traitement de déchets et d'eaux usées dans plus de 15 pays.

▼ **L'ambition : en produire jusqu'à 1,5 TWh/an d'ici à 2025**, soit l'équivalent de la consommation annuelle moyenne de 500 000 habitants, et le commercialiser comme carburant renouvelable pour la mobilité ou en substitution du gaz naturel dans ses autres usages.



Valorisation du biométhane



LIPOR

RECAPP

FÉVRIER
PORTUGAL

Réunis en consortium, LIPOR (gestion intercommunale des déchets du Grand Porto), P2X-Europe et Veolia lancent des études pour produire de l'e-carburant synthétique vert pour l'industrie aéronautique, à partir du CO₂ issu des gaz résiduels de l'unité de valorisation énergétique des déchets municipaux de la ville de Maia.

▼ **Une première en Europe qui devrait révolutionner l'industrie** de la valorisation énergétique des déchets municipaux.

MARS
ÉMIRATS ARABES UNIS

RECAPP, premier service de recyclage en porte-à-porte gratuit des Émirats arabes unis lancé par Veolia, inaugure un nouvel entrepôt dans le quartier d'Al Quoz à Dubai.

▼ Depuis le lancement de son appli en novembre 2020, **Veolia a créé une communauté de 15 000 recycleurs à Abu Dhabi et Dubai** et collecté 180 tonnes de matières recyclables.



AVRIL
FINLANDE

Veolia lance le plus grand projet au monde de bioraffinerie produisant du biométhanol neutre en CO₂ à partir d'une usine de production de pâte à papier.

▼ **Développée avec Metsä Fibre, la raffinerie s'appuiera sur un concept innovant de Veolia** pour produire à échelle industrielle du biométhanol commercial issu de bioproduits, en intégrant en toute sécurité dans le processus un procédé de raffinage du méthanol sulfaté brut.



Li-Cycle Holdings Corp.

AVRIL
AMÉRIQUE DU NORD

Le canadien Li-Cycle Holdings Corp. sélectionne Veolia comme partenaire pour son usine de recyclage de batteries lithium-ion de classe mondiale à Rochester, dans l'État de New York.

▼ **L'installation contribuera à redonner vie à l'équivalent d'environ 225 000 batteries** de véhicules électriques par an en utilisant la technologie de cristallisation HPD® de Veolia pour traiter certains matériaux recyclés des batteries lithium-ion.



Metsä Fibre

FONDATION VEOLIA UKRAINE

Depuis le début du conflit engagé à l'est de l'Europe, la Fondation Veolia est mobilisée avec ses partenaires (Croix-Rouge française, Médecins sans frontières, Solidarités International, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, agences onusiennes...) pour répondre aux besoins prioritaires en matière d'hygiène dans les centres de transit et d'hébergement qui accueillent les réfugiés.

Près de 200 sanitaires ont été acheminés en Moldavie et en Ukraine.

Huit semi-remorques sont partis de France pour positionner 72 unités dans des camps ; des kits d'hygiène couvrant chacun les besoins d'une famille de cinq personnes pour un mois ont été constitués par Croix-Rouge Insertion/Vif ! ; plus de 700 collaborateurs Veolia ont participé au financement de l'aide humanitaire déployée en Ukraine et dans la région...

▼ **Un engagement des collaborateurs qui a aussi pris la forme d'une opération de mécénat de compétences** : des volontaires Veoliaforce sont venus renforcer les capacités de production de Croix-Rouge Insertion/Vif ! lors du pic d'activité lié à la commande des 1 320 kits d'hygiène.



2022

LES TEMPS FORTS

MAI

EUROPE

Faurecia (groupe Forvia) et Veolia signent un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules intérieurs de véhicules (tableaux de bord, panneaux de portes, consoles centrales...).

▼ **Objectif : atteindre 30% de contenu recyclé en moyenne dès 2025**, et accélérer le déploiement européen de solutions révolutionnaires pour des intérieurs plus durables. Veolia démarrera la production de matières premières secondaires en France dès 2023.



Faurecia

JUIN

FRANCE

Le papetier Norske Skog Golbey, Veolia et Pearl Infrastructure Capital lancent le projet d'écologie industrielle « Green Valley Energie » – lauréat de l'appel d'offres CRE Biomasse (CRE 5-3) –, implanté sur le site de Golbey (Est de la France).

▼ **Cette unité de cogénération, la plus grande de ce type en France, produira à partir de 2024 200 GWh/an d'électricité propre, équivalent de la consommation de plus de 13 000 foyers, ainsi que de 700 GWh de chaleur.**



Biomasse

JUIN

ESPAGNE

La coopérative agroalimentaire COVAP investit 25 M€ pour atteindre l'autonomie énergétique et la neutralité climatique.

▼ **Ce modèle d'économie circulaire, unique en Europe, prévoit la construction de trois centrales, dont une biomasse de 13,4 MW construite et exploitée par Veolia, opérationnelle dès 2024.**



Valorisation énergétique

INSTITUT VEOLIA SERBIE

L'Institut Veolia apporte son soutien à EkoOpština, la première édition serbe du concours « Villes durables » lancé par l'ambassade de France. Pour Dinah Louda, présidente de l'Institut, soutenir ce concours vise à encourager concrètement le partage de bonnes pratiques à l'échelle locale dans des domaines clés de la ville durable – gestion de l'eau et des déchets ménagers, efficacité énergétique des bâtiments... – entre des territoires confrontés au défi commun de la transformation écologique.

▼ **Autre objectif : éclairer la vision du groupe Veolia, en dialoguant avec ses parties prenantes locales.** C'est le cas grâce à EkoOpština, en Serbie, où Veolia est actif notamment à travers des projets de construction d'usines de traitement de l'eau et d'assainissement, les services énergétiques et la réhabilitation du centre de traitement des déchets de Vinča. Les générations futures sont également au cœur du projet EkoOpština, grâce à la catégorie du concours dédiée aux écoles. **Pour en savoir + : ekoopstina.com**



JUILLET

FRANCE

Dans un contexte d'épisodes de sécheresse accrus, Veolia ambitionne de déployer la réutilisation des eaux usées sur toutes les stations d'épuration (STEP) qu'il opère et dont les volumes de consommation le justifient.

▼ **Avec environ 100 stations ciblées, cette initiative pourra préserver environ 3 millions de m³ d'eau potable.** Dans un premier temps, l'eau recyclée remplacera l'eau potable nécessaire au fonctionnement et à l'entretien des STEP. À terme, sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires, son utilisation pourrait être étendue à des usages industriels et agricoles.



STEP, France

Pour rendre ses services d'eau et de déchets en France autonomes en énergie, Veolia installe un dispositif inédit de mise en production de plus de 2 TWh d'énergie locale, à l'horizon de cinq ans, pour couvrir intégralement l'équivalent de sa consommation actuelle. Soit l'équivalent de celle de 430 000 foyers français.

Cette énergie sera

100 %

locale et à 100% d'origine renouvelable.

2022 LES TEMPS FORTS

DÉCEMBRE
ROYAUME-UNI

Veolia annonce la finalisation de la cession à Suez de 100% du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd. L'entité cédée regroupe les anciennes activités déchets de Suez au Royaume-Uni.

▼ À l'issue de cette transaction, Veolia restera le premier acteur du marché britannique de la gestion des déchets solides avec un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliard de livres.

DÉCEMBRE
GROUPE

Veolia obtient un double « A » pour sa réponse au CDP Climate Change et au CDP Water Security, seule entreprise de son secteur, à obtenir ce « doublé ».

Autres distinctions : Veolia fait partie des 4 entreprises sélectionnées par S&P Global dans l'indice World du DJSI, et des 2 de l'indice Europe, dans le secteur des Multi and Water Utilities.

Cette sélection confirme les très bons résultats déjà obtenus en 2022 : 1^{er} place des Waste&Water Utilities pour Moody's ESG Solutions et dans le top 3% des entreprises, pour EcoVadis.

Autant de reconnaissances du leadership du Groupe en matière de performance ESG et de reporting aux organismes de notation extra-financière.

Veolia reçoit le Grand Prix 2022 de la FAS⁽¹⁾, pour l'opération Sequoia visant à faire de l'actionnariat salarié l'un des premiers marqueurs sociaux du Groupe, suite au rapprochement avec Suez.

▼ La FAS salue notamment une opération de grande ampleur et une progression significative de la part du capital social détenue par les salariés, désormais à plus de 6%.

(1) Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés.



BAROMÈTRE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

En septembre 2022, Veolia et Elabe lancent le premier baromètre de la transformation écologique. Une enquête d'opinion mondiale inédite qui permet d'évaluer le niveau d'acceptabilité des solutions écologiques et d'analyser les freins et les leviers d'action pour accélérer la transformation. Avec un échantillon couvrant plus de la moitié de la population mondiale sur les cinq continents, ce baromètre dévoile des résultats inédits en France et dans le monde : si la réalité du dérèglement climatique ne fait plus débat, le chemin à emprunter pour y faire face reste encore difficile à imaginer pour les répondants. La majorité du panel interrogé, issu de 25 pays différents, se dit prête à aller plus loin, sous réserve de certaines conditions.

3 QUESTIONS À...

BERNARD SANANÈS, président du cabinet d'études et de conseil Elabe

Comment est née l'idée de ce baromètre ?
B. S. Le baromètre est né du constat que le débat public autour des enjeux écologiques restait encore trop souvent centré sur les problèmes générés par la crise climatique. L'opinion publique est pleinement consciente de la crise en cours, elle attend qu'on y apporte des réponses. Ces réponses impliquent des changements de comportement, d'habitudes. L'objectif du baromètre est de comprendre si les populations sont prêtes à accepter les changements sociaux, économiques et culturels nécessaires pour passer à l'action.

Pensez-vous que la société civile/l'opinion publique peuvent aujourd'hui contribuer à orienter les choix stratégiques d'un groupe comme Veolia ?

B. S. Oui, parce que les citoyens sont les clients finaux de Veolia, dont les solutions s'inscrivent dans le quotidien des individus. Et une entreprise mondiale comme Veolia a besoin d'écouter et de dialoguer avec l'opinion. Un des défis majeurs de la transformation écologique, c'est l'acceptabilité. L'adhésion des populations est indispensable : qu'est-ce qui est acceptable ? À quel rythme ? Et à quelles conditions ?

Comment ce baromètre peut-il accompagner le travail de sensibilisation autour de la transformation écologique mené par Veolia ?

B. S. Le rôle d'une entreprise comme Veolia est de contribuer

à la mise en œuvre « technique » de la transformation écologique, mais aussi de participer au débat public en plaçant les solutions au cœur de celui-ci. Pour cela, il faut tracer ce que nous appelons chez Elabe le « chemin praticable ». Nous sommes face à un défi colossal. Mais relever ce défi doit aussi être porteur d'une espérance, et pas uniquement « de sang et de larmes ». Les citoyens ont bien conscience que cette transformation écologique sera complexe et qu'elle aura un coût. Ce monde transformé, ils l'attendent, ils l'imaginent plus sain, s'y voient plus heureux. Ils sont prêts mais ont besoin d'être guidés, accompagnés ; ils attendent cela des entreprises et notamment d'un leader mondial comme Veolia.

Retrouvez l'intégralité des résultats sous ce lien : www.veolia.com/fr/raison-detre/transformation-ecologique/premier-barometre-transformation-ecologique#barometre

71 % DES HABITANTS DU MONDE
EXPRIMENT UN SENTIMENT
DE VULNÉRABILITÉ ÉCOLOGIQUE
ET CLIMATIQUE



DESSINE-MOI LE MONDE TRANSFORMÉ... L'humanité a compris qu'elle avait un destin commun et qu'il était urgent d'agir. Loin de baisser les bras face à l'urgence climatique et écologique, la plupart des sondés estiment qu'il y a plus à gagner qu'à perdre à faire la transformation écologique. Des résultats encourageants qui responsabilisent et engagent chacun des acteurs – entreprises, pouvoir publics, citoyens – à ne plus reporter au lendemain les décisions qu'il faut prendre dès aujourd'hui. Veolia est prêt.

**NI RÉSI-
GNÉS
NI IMPUIS-
SANTS**



À travers ses solutions, notre Groupe témoigne de son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il contribue à écrire l'avenir des sociétés humaines.

ANTOINE FRÉROT
Président de Veolia



En 2022, Veolia a continué de décliner sa stratégie de croissance rentable et sélective, multipliant les conquêtes commerciales, dégagant d'excellents résultats et accentuant son leadership. Mais au cours de cette année, notre Groupe a également conclu avec succès son projet de rapprochement avec Suez. Il a surmonté le contexte exceptionnel de la guerre en Ukraine et du bouleversement des marchés énergétiques en réalisant cette opération elle aussi exceptionnelle, qui le fait changer de dimension.

Si le projet industriel avec Suez permet à notre Groupe de créer davantage de valeur pour ses parties prenantes et de maximiser son impact sur celles-ci, il lui offre surtout l'opportunité de donner naissance au champion mondial de la transformation écologique. Avec ce projet, s'ouvre non pas une nouvelle page mais un nouveau chapitre de sa longue et riche histoire.

L'ensemble sans équivalent qui a été constitué, réunit, avec des moyens d'action démultipliés, la plus belle base de savoir-faire au monde, dans un des secteurs d'activité les plus importants du XXI^e siècle : celui de la transformation écologique. Aujourd'hui, notre Groupe apporte des réponses à plusieurs des grands défis du XXI^e siècle : la dégradation de la nature et ses pollutions nombreuses et souvent graves, les dérèglements climatiques, la raréfaction des ressources naturelles, l'accès de tous aux services essentiels... Il peut d'autant plus regarder le futur avec confiance que, sur le long terme, la conjoncture est porteuse pour ses métiers et qu'à l'issue de son rapprochement avec Suez, il détient les meilleurs talents, les meilleures expertises, les meilleures solutions.

C'est précisément sur ces solutions que comptent nos parties prenantes. Des solutions fiables, accessibles, efficaces et généralisables. Des solutions qui permettent de transformer l'impossible en possible. Donner de la valeur à ce qui n'en avait pas, changer les pollutions en ressources, décarboner des économies basées sur les énergies

carbonées, rendre autonomes des territoires pauvres en matières premières, apporter de l'eau aux zones arides, chaque jour notre Groupe apporte des solutions à des problèmes qui semblaient insolubles.

C'est par ces solutions que notre Groupe témoigne, très concrètement, de son utilité pour ses clients municipaux et industriels et, plus généralement, pour l'ensemble de ses parties prenantes. C'est grâce à elles qu'il fait la différence et trace la route dans son secteur. C'est à travers elles qu'il contribue à écrire l'avenir des sociétés humaines.



Les performances du Groupe témoignent de sa résilience, de son agilité et de sa capacité à saisir, en toutes circonstances, les opportunités qui se présentent à lui, à commencer par l'énergie avec le plan ReSource.

ESTELLE BRACHLIANOFF
Directrice générale de Veolia

40 000 nouveaux collègues, qui ont apporté leurs talents et leur passion au service de notre projet. Durant cette période chargée, les performances du Groupe témoignent de sa résilience, de son agilité et de sa capacité à saisir, en toutes circonstances, les opportunités qui se présentent à lui, à commencer par l'énergie avec le plan ReSource.

Comment cela se traduit-il en termes financiers ?

E.B. Notre chiffre d'affaires a fortement progressé pour s'établir à 42,9 milliards d'euros, soit 50% de plus qu'un an auparavant. Si l'on isole les effets de l'acquisition de Suez et des prix de l'énergie, notre croissance s'est élevée à 6,5%. Notre EBITDA a atteint 6,2 milliards d'euros, soit une croissance organique de +7,2% : cette très bonne performance s'explique entre autres par notre plan d'efficacité mais aussi par notre nouveau plan ReSource, qui permet de saisir les opportunités liées à la nouvelle donne énergétique, et bien sûr par les synergies liées au rapprochement avec Suez, plus rapides et plus importantes que prévu. Le résultat net courant part du Groupe a augmenté de 30% et s'élève à 1,16 milliard d'euros. Notre endettement financier net, de 18,1 milliards d'euros, représente 2,9 fois notre EBITDA et est donc maîtrisé. En bref, tous nos objectifs ont été dépassés !

Quel bilan dressez-vous de l'année 2022 pour Veolia ?

E.B. L'année 2022 a été historique sur tous les plans. Des résultats record tout d'abord, avec une très forte croissance, dans un contexte pourtant compliqué, car marqué par l'inflation et le bouleversement des marchés énergétiques. Mais 2022, c'était également l'année du rapprochement avec Suez, et c'est déjà une réussite, sur les plans opérationnel et humain. Il y a un an, nous avons donné naissance au champion mondial de la transformation écologique, et accueilli

La réussite du rapprochement se lit certes dans nos résultats financiers, mais avant tout sur le terrain.

Où en est le rapprochement avec Suez ?

E.B. Les organisations sont en place, les équipes sont soudées et travaillent efficacement, elles possèdent une même vision du métier, un langage partagé et une ambition commune. La réussite du rapprochement se lit certes dans nos résultats financiers, mais avant tout sur le terrain, dans la mobilisation quotidienne de nos 220 000 « ressourceurs », animés par la passion d'avancer ensemble au service de la transformation écologique : leur taux d'engagement s'élève à 89 % – un niveau record par rapport aux entreprises comparables – et ils ont massivement souscrit au plan d'actionnariat salarié de Veolia. Grâce à ce rapprochement, nous bénéficions d'une présence géographique accrue en Espagne, en Belgique, aux États-Unis, au Chili, en Australie, au Moyen-Orient... et nous figurons désormais dans le Top 3 de nos métiers, dans tous les pays clés pour notre développement. Aujourd'hui, Veolia est un Groupe plus international, équilibré géographiquement, plus attractif et plus leader que jamais !

Une de vos premières décisions, depuis que vous êtes Directrice générale de Veolia, a été la mise en place d'un socle de standards minima sociaux dans tout le Groupe. Pourquoi cela ?

E.B. Les collaborateurs de notre Groupe sont sa première richesse et son avenir. Il était donc logique de les protéger encore plus, en instaurant un socle commun



de protection, à certains moments cruciaux de la vie, même dans les pays où rien n'est prévu par la loi. Le programme CARE, étendu désormais à tout Veolia, permet à tous nos salariés de bénéficier désormais de dix semaines de congé maternité, d'une semaine de congé coparentalité, d'une prévoyance, d'une assurance santé, de la possibilité d'être mis en disponibilité pour aider une personne de son entourage...

Renforcer leur souveraineté est redevenu un objectif essentiel de tous les pays. Comment Veolia y participe-t-il ?

E.B. La pandémie de coronavirus et la guerre en Ukraine sont venues rappeler aux pays que l'énergie, l'eau, l'alimentation, les matières premières, ou encore les métaux nécessaires à la transition énergétique sont des enjeux de souveraineté ; en effet, si l'énergie du futur sera bas carbone, elle ne sera pas « bas métaux ».

Et des solutions Veolia pour économiser ou régénérer des ressources, ce que certains appellent l'économie circulaire, participent à l'autonomie stratégique des pays dans lesquels nous opérons. Par exemple, les énergies renouvelables à partir des déchets non recyclables sont par essence des énergies de la souveraineté. Ou bien la réutilisation des eaux usées, et bien évidemment le recyclage des déchets. Toutes ces solutions permettent de produire des ressources alternatives, de proximité, qui sont bonnes pour l'environnement, en plus d'être bonnes pour la souveraineté des territoires. Et toutes sont maîtrisées par Veolia, qui en est le leader mondial ou l'un des leaders mondiaux !

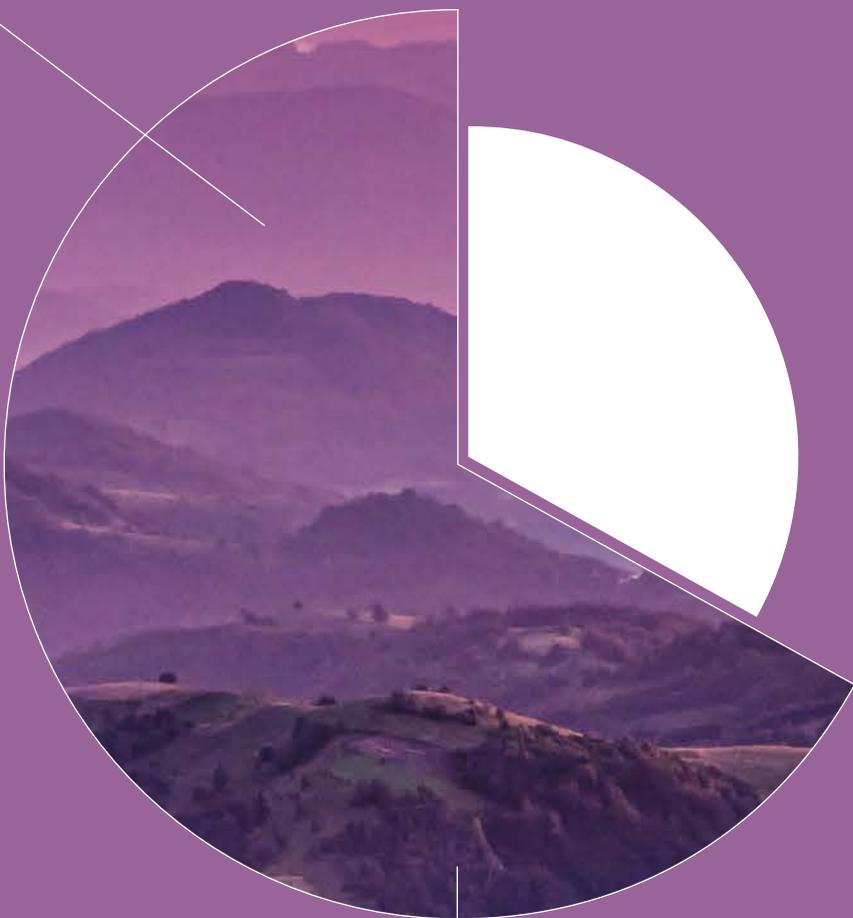
Quelles sont les perspectives de Veolia ?

E.B. Nos résultats 2022 nous placent dans d'excellentes conditions pour réaliser de très belles performances en 2023.

Au cours de cette année et des suivantes, nous allons continuer de recueillir les fruits de notre changement de taille, en poursuivant notre croissance rentable et en amplifiant notre politique d'innovation, en « donnant à voir » l'écologie des solutions en acte sur chacun de nos territoires, en multipliant les passerelles entre nos activités qui sont complémentaires les unes des autres. Ainsi, nous pourrions convaincre encore plus de clients municipaux et industriels de se tourner vers nous pour les aider à décarboner, dépolluer ou régénérer des ressources. Ces trois enjeux sont au cœur de leurs préoccupations et Veolia est idéalement placé pour y répondre par des solutions efficaces, duplicables, abordables.

Notre prochain programme stratégique 2024-2027 est en cours d'élaboration et sera présenté à la fin de cette année. D'ores et déjà, je peux vous annoncer qu'il nous permettra de renforcer notre présence dans les secteurs les plus porteurs de la transformation écologique, tels que l'efficacité énergétique, le recyclage des batteries et des plastiques, la réutilisation des eaux usées, la production locale d'énergie renouvelable, le traitement des déchets dangereux... La plupart de ces relais de croissance sont à la fois des solutions aux rejets de CO₂, à la pollution et à la rareté. C'est avec de telles solutions que Veolia conforte, année après année, son rang de champion mondial de la transformation écologique.

67% DE LA POPULATION MONDIALE
A LA CERTITUDE QUE L'INACTION CLIMATIQUE
COÛTERA PLUS CHER À L'HUMANITÉ
QUE L'ACTION



C'EST UNE INJONCTION À PASSER À L'ACTION! Ils sont 55% à penser qu'il faut changer profondément nos manières de vivre vers plus de sobriété, mais surtout mettre en place les technologies qui vont permettre, par le progrès, de réduire notre impact écologique. Ils veulent mieux connaître les solutions qui existent et sont favorables à leur déploiement à grande échelle, pourvu qu'équité et efficacité soient au rendez-vous. Veolia dispose des moyens d'agir.

LES SOLUTIONS SONT LÀ



POUR LUTTER CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de solutions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) (efficacité énergétique, réseaux de chaleur, production d'énergie renouvelable, valorisation matière et eau) mais également de solutions d'adaptation (notamment le recyclage de l'eau).



ACCÉLÉRER LA RÉUTILISATION

En France, le syndicat Vendée Eau anticipe le risque d'un futur déficit de la ressource en eau dans sa région et opte pour une solution pionnière en Europe : le programme Jourdain de REUT (réutilisation des eaux usées traitées) pour l'alimentation en eau potable. Concrètement, une partie de l'eau en sortie de station d'épuration est récupérée pour subir un traitement complémentaire au sein d'une usine d'affinage que va construire Veolia. L'eau affinée poursuit son circuit de traitement jusqu'à l'usine de production d'eau potable, qui la rendra consommable pour les foyers. Soit une ressource complémentaire potentielle de 1,5 million de m³ d'eau potable, sur la période de mai à octobre, durant les années sèches.

Au Maroc, la REUT est envisagée de longue date comme solution alternative à la pénurie d'eau. Dans les agglomérations urbaines du Grand Tanger et de Tétouan, où Veolia est le délégataire en charge de la distribution d'eau et d'électricité ainsi que de l'assainissement, 75 % de la surface totale des espaces verts est désormais arrosée grâce à la REUT, soit une économie de 6,3 millions de m³ d'eau potable entre 2016 et 2021. Avec l'ambition d'atteindre 2,8 millions de m³ par an d'économie dès 2023, l'équivalent de l'alimentation en eau potable d'une ville de 55 000 habitants.



DU SOLEIL AU DESSALEMENT

Veolia, associé à TotalEnergies, lance la construction du plus grand projet photovoltaïque destiné à alimenter une usine de dessalement d'eau de mer, dans la ville de Sour, à Oman. L'opération se fera sur le terrain de l'usine de Sharqiyah Desalination, qui fournit de l'eau potable à plus de 600 000 habitants. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie énergétique du sultanat, qui prévoit de faire passer la part des renouvelables à 30 % de sa consommation d'électricité d'ici à 2030. Plus de 32 000 panneaux haute efficacité seront installés, dotés d'un système de tracker solaire est-ouest innovant.

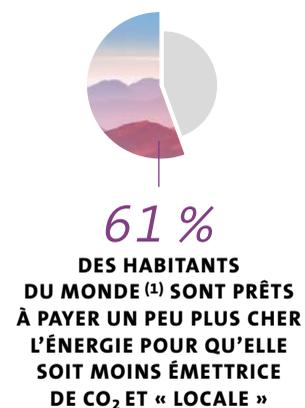
SORTIR DU CHARBON

Veolia s'est engagé à éliminer d'ici à 2030 le charbon des centrales de production d'énergie qu'il gère en Europe. Il s'est doté, pour ce faire, d'un plan d'investissement de 1,5 milliard d'euros. À Kolín, en République tchèque, où le Groupe gère le réseau de chauffage urbain, la reconstruction d'une chaudière à biomasse (copeaux de bois) signe la fin définitive de l'utilisation du charbon dès 2023. À terme, le réseau fonctionnera avec un mix composé à 85 % de biomasse et à 15 % de gaz, qui fournira notamment de la chaleur à 23 000 foyers.

Au niveau mondial, Veolia s'est engagé à réduire de 22 % ses émissions de GES d'ici à 2034, et convertit progressivement les centrales thermiques à charbon à un mix énergétique moins carboné, en intégrant des énergies alternatives et renouvelables. À l'image du site DuPont de Spruance (Richmond, États-Unis), qui dispose désormais d'une unité de cogénération au gaz naturel. L'objectif : optimiser les rendements énergétiques pour assurer une performance environnementale globale, tout en réduisant d'au moins 50 % les émissions de GES. Même démarche en France, où Veolia construit pour Solvay une centrale de production d'énergie bas carbone de type cogénération sur son site de Dombasle-sur-Meurthe. Elle remplacera d'ici à 2024 les 3 chaufferies au charbon par une installation fonctionnant aux combustibles solides de récupération (CSR), avec à la clé une réduction de 50 % des émissions de CO₂ du site. Baptisé « Dombasle Énergie », ce projet assure à Solvay la compétitivité de son site historique, sécurise ses besoins en vapeur – les CSR proviennent de la région Grand Est et des régions limitrophes – et contribue à limiter le recours à l'enfouissement en déployant la valorisation matière et CSR en France.



Kolín, République tchèque



(1) Pourcentage de répondants à l'enquête réalisée dans 25 pays couvrant un échantillon de plus de la moitié de la population humaine.

POUR TRAITER LES POLLUTIONS

Les déchets liquides et dangereux mais aussi plastiques représentent un risque majeur, et leur traitement un levier pour limiter l'impact environnemental des activités industrielles et éviter la dispersion des pollutions. Les réponses proposées par Veolia conjuguent flexibilité et diversité, tout en garantissant une traçabilité exemplaire en matière de dépollution et l'atteinte de hauts niveaux de valorisation.



FAVORISER LA CIRCULARITÉ DES PLASTIQUES

Avec sa plateforme intégrée PlastiLoop, Veolia propose à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde, sur une gamme de polymères de « haute performance » et prêts à l'emploi : PET, PEHD, PP, PS, ABS, LDPE, PC. L'atout de ces résines circulaires ? Elles s'intègrent dans la chaîne de production de nombreux secteurs industriels : emballage, textile, agriculture, mobilier et électroménager, véhicules, industrie et logistique, construction et bâtiment.

PlastiLoop apporte ainsi une solution concrète aux industriels, de plus en plus nombreux à vouloir s'engager dans un processus de recyclage du plastique afin de diminuer leur empreinte carbone et d'agir en faveur de l'économie de ressource. Cette offre s'appuie sur le vaste réseau d'experts de Veolia et sur 37 usines de recyclage des plastiques de par le monde, notamment le Centre de recyclage des plastiques PEHD à Dagenham (Royaume-Uni), dédié à la transformation des bouteilles de lait en granules de PEHD de qualité alimentaire. Ces derniers réintègrent ensuite le cycle de fabrication et deviennent de nouvelles bouteilles. L'installation produit environ 10 000 tonnes de granules par an et le process de fabrication d'une bouteille nécessite 75 % d'énergie en moins qu'à partir de matériaux « vierges ».



VALORISER LES DÉCHETS DANGEREUX

À Taixing, à 60 kilomètres de Shanghai, Veolia traite dans son unité de valorisation énergétique (UVE) les déchets liquides et gazeux produits par quelque 800 entreprises implantées dans le parc pétrochimique Shanghai Chemical Industry Park (SCIP) et dans la région, dont une centaine de groupes pétrochimiques. D'une capacité annuelle de 30 000 tonnes de déchets, l'UVE répond aux normes d'émissions les plus strictes, celles de l'Union européenne. Elle produit en outre de la vapeur à haute pression qui alimente en énergie propre les entreprises du parc, contribuant ainsi à réduire la consommation de charbon de 8 042 tonnes par an.

Au Moyen-Orient, où Veolia est pionnier et principal fournisseur de solutions de gestion des déchets dangereux, le Groupe va plus qu'y doubler son activité dès 2023. À Abu Dhabi, le consortium formé avec ADQ et Vision Invest a acquis auprès de la branche raffinage d'Adnoc – la compagnie pétrolière nationale des Émirats arabes unis – 2 usines de traitement des déchets dangereux du plus important complexe industriel du pays, Al Ruways (800 000 barils par jour de brut). Les solutions développées par Veolia permettront d'atténuer davantage l'impact environnemental des processus d'extraction et de raffinage et de promouvoir l'économie circulaire. Le Groupe veillera ainsi à maximiser la récupération des ressources (eau et pétrole) à partir des déchets, pour les réutiliser sur des sites industriels à proximité, via des boucles d'économie circulaire et d'énergie locale.



76 %
DES HABITANTS
DU MONDE (1)
ACCEPTERAIENT
L'INSTALLATION DE SITES
INDUSTRIELS DE RECYCLAGE
SUR LEUR TERRITOIRE
DE VIE POUR QUE
LE RECYCLAGE SOIT FAIT
LOCALEMENT



78 %
SONT PRÊTS À ACHETER
DES PRODUITS
DU QUOTIDIEN FABRIQUÉS
À PARTIR DE MATIÈRES
RECYCLÉES

(1) Pourcentage de répondants à l'enquête réalisée dans 25 pays couvrant un échantillon de plus de la moitié de la population humaine.

POUR RÉGÉNÉRER LES RESSOURCES

Veolia rend possible la création de ressources « secondaires », venant progressivement compenser la raréfaction de celles dites « naturelles » ou « primaires ». Les solutions déployées augmentent considérablement la durée de vie et la valeur d'usage des ressources primaires prélevées, voire contribuent à en produire de nouvelles.



Station d'épuration, Valenton

TRANSFORMER EAUX USÉES ET DÉCHETS EN BIOMÉTHANE

En France, au sein de la station d'épuration Seine Amont de Valenton – 2^e plus grande usine d'assainissement d'Europe –, Veolia et le syndicat gestionnaire (Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne ou Siaap) démarrent les travaux de construction de la plus grande unité de production et d'injection de biométhane issu de l'épuration. Elle permettra de revaloriser les 20 % de biogaz jusque-là brûlé par torchère – 80 % du biogaz produit à partir de boue issue du traitement des eaux usées est autoconsommé. L'enjeu : le purifier afin de le réinjecter dans le réseau public. Le gaz ainsi obtenu correspondra à la consommation annuelle de plus de 10 000 foyers et évitera chaque année l'émission de 9 000 tonnes équivalent (teq) CO₂. Le Siaap souhaite une production de biométhane locale, avec une réutilisation au plus près de ses installations. Et s'est fixé à fin 2023 le début de son injection dans le réseau du gazier national GRDF.

Au Brésil, c'est sur ses 3 sites de gestion des déchets des États de São Paulo et Santa Catarina que Veolia maximise la valorisation énergétique du biogaz, en y installant 3 centrales électriques. À partir du biogaz issu de la décomposition des déchets organiques, ces unités produisent au total 12,4 MW d'électricité renouvelable, soit l'équivalent des besoins d'une ville de 42 000 habitants. La capture du biogaz et sa valorisation sur ces installations éviteront à terme l'émission de 20 093 tonnes de méthane dans l'atmosphère, soit plus de 562 000 teq CO₂ par an. Si l'on y ajoute d'autres projets de capture, les opérations de mise en décharge au Brésil ont permis en 2022 d'éviter l'émission de 1,46 million de teq CO₂.



69 %

**DES HABITANTS
DU MONDE (1) SONT PRÊTS
À MANGER DES ALIMENTS
ISSUS D'UNE AGRICULTURE
UTILISANT DE L'EAU
RECYCLÉE ET À FAIRE
LEUR VAISSELLE
AVEC DE L'EAU RECYCLÉE**



68 %

**SONT FAVORABLES
À DES SITES INSTALLÉS
À PROXIMITÉ DE LEUR LIEU
D'HABITATION POUR
PRODUIRE DE L'ÉNERGIE
LOCALEMENT À PARTIR DES
DÉCHETS DU TERRITOIRE**

(1) Pourcentage de répondants à l'enquête réalisée dans 25 pays couvrant un échantillon de plus de la moitié de la population humaine.



Baix Llobregat, Espagne

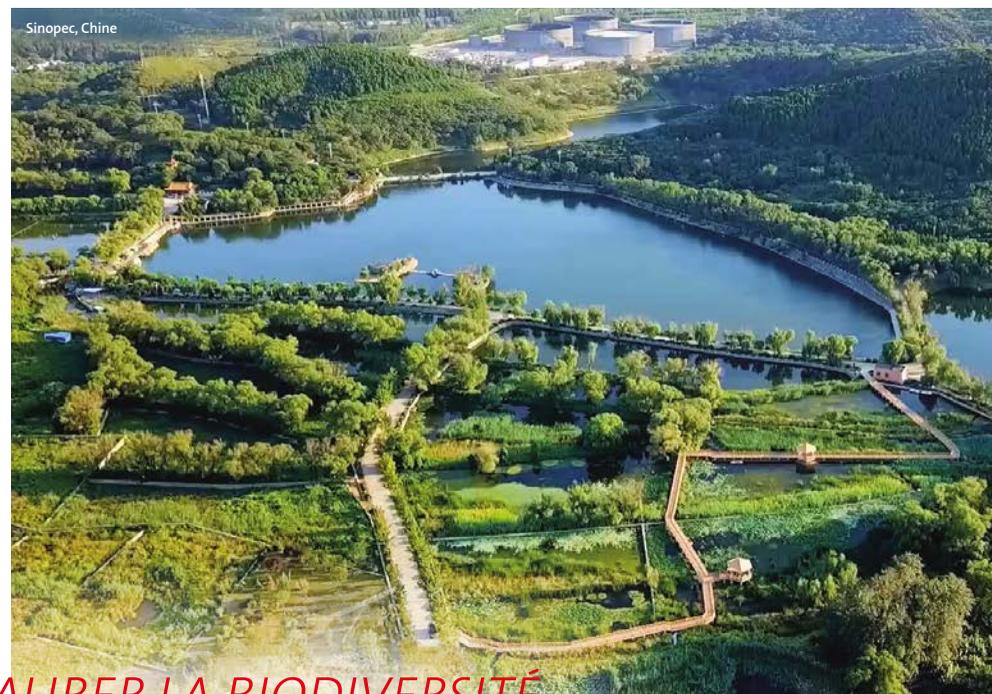
PRÉSERVER L'EAU POTABLE

Dans le sud de la Californie (États-Unis), où la sécheresse sévit depuis les années 1970 et où près de 60 % de l'eau consommée est importée, l'installation Veolia d'Edward C. Little fournit jusqu'à 180 000 m³ par jour de REUT au district municipal de West Basin et à ses 17 municipalités (Beverly Hills, Malibu, West Hollywood...). Cette unité unique au monde peut produire 5 qualités d'eau différentes, adaptées aux besoins spécifiques des quelque 300 clients municipaux, agriculteurs et industriels de la région de Los Angeles : arrosage public, irrigation, approvisionnement des chaudières et des tours de refroidissement de sites industriels... Edward C. Little fournit également 45 000 m³ d'eau de barrage par jour pour réalimenter les nappes et protéger les 153 réservoirs côtiers de South Bay de toute intrusion d'eau salée provenant de l'océan Pacifique. Depuis 1995, cette installation a réduit de 1 milliard de m³ la dépendance locale à l'eau importée.

En Espagne, où 14 % des eaux usées sont traitées et réutilisées, la station de Baix Llobregat gérée par Veolia est l'une des plus importantes usines de REUT au monde : elle contribue à augmenter les ressources en eau de la région catalane de 50 millions de litres par an. C'est également l'une des plus modernes d'Europe. Ses procédés d'ultrafiltration et d'osmose inverse permettent d'obtenir une eau traitée d'une qualité telle qu'elle peut être réinjectée dans l'aquifère du fleuve Llobregat pour créer une barrière d'eau douce, résolvant ainsi le problème d'intrusion d'eau saumâtre dans cet aquifère. Une autre partie de l'eau traitée est réutilisée pour l'arrosage des espaces verts, le nettoyage des rues, la conservation de zones humides ou des usages industriels.

POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE

À l'heure où la biodiversité est menacée, où les conséquences de ces bouleversements sur la qualité de vie, le bien-être, la sécurité, le pouvoir d'achat se font sentir chaque jour davantage, Veolia apporte des solutions pour améliorer le bien-être en ville au quotidien et protéger le cadre de vie naturel.



RESTAURER LA BIODIVERSITÉ DES ÉCOSYSTÈMES

Pour lutter contre la dégradation de la biodiversité dans le monde, Veolia déploie des solutions à 3 niveaux : l'étude des interactions entre ses activités et la nature ; l'accompagnement de ses sites et de ceux de ses clients ; la sensibilisation de ses collaborateurs mais aussi de ses clients et sous-traitants. À l'exemple de Sinopec, premier raffineur de Chine et d'Asie.

Pour faire de son complexe pétrochimique de Beijing Yanshan une référence en matière environnementale, l'industriel a demandé à Veolia, gestionnaire de la totalité du cycle de l'eau du site, de mettre en place les normes les plus exigeantes et les meilleures technologies. Afin de garantir la protection de la ressource locale en eau, une zone humide de 8 hectares a été restaurée et restructurée dans une succession de 23 terrasses, conçues pour un fonctionnement hydraulique optimisé, la phytoremédiation et la revalorisation de la biodiversité. Ce sont les effluents traités qui alimentent la zone humide à un débit de 1 600 m³ par heure. Désormais ouvert au public, le réservoir Niukouyu est jalonné de panneaux éducatifs expliquant les avantages de la zone humide et présentant la faune et la flore locales. Un espace de récréation a également été construit pour accueillir les familles.

ONA, NOUVEAU CONTRAT SOCIAL

Le programme ONA (Ocupació, Necessitats i Apoderament) est né en 2020 de l'alliance entre la Croix-Rouge espagnole et Les Eaux de Barcelone, avec l'appui de Tandem Social, coopérative de travail social à but non lucratif. Sa mission : sortir les personnes vulnérables de la précarité en les accompagnant pendant deux ans dans une réinsertion sociale et une recherche d'emploi décent. Déjà 231 personnes participant au programme ont vu leurs compétences personnelles et professionnelles renforcées et plus de la moitié ont décroché un contrat de travail. Le programme est désormais entré dans une phase d'expansion et, grâce à l'utilisation fine de la data, pourra permettre de mieux cibler les publics vulnérables et de leur offrir des opportunités d'intégration dans la société.



RELEVER LE DÉFI DE LA QUALITÉ DE L'AIR INTÉRIEUR

De la même manière que Veolia a fait de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie, le Groupe engage son expertise et ses solutions pour une meilleure qualité de l'air intérieur. Veolia propose à ses clients une offre qui inclut le monitoring avec Air Control, la garantie de résultats avec Air Performance et l'accompagnement des occupants avec Air Human.

Ces 3 services certifient un niveau de qualité de l'air intérieur optimal et s'adaptent à chaque typologie de clients. Parmi les contrats emblématiques, l'aéroport international Norman Manley, à Kingston, principal aéroport de la Jamaïque, l'hôtel Sheraton Dubaï (Émirats arabes unis), les bureaux de la concession d'eau de Shanghai Pudong (Chine), ou encore plusieurs lieux d'accueil des enfants en France à Meyzieu, où Veolia a équipé les réfectoires de 8 écoles et 2 crèches en capteurs de CO₂ et au Raincy où des centrales de traitement de l'air ont été installées depuis 2019 dans 2 écoles.



74 %

**DES HABITANTS
DU MONDE (1)
SE SENTENT EXPOSÉS
À LA DÉGRADATION
DE L'ÉCOSYSTÈME,
DE LA BIODIVERSITÉ
DE LEUR PAYS**



64 %

**IMAGINENT VIVRE
PLUS SOLIDAIRES
DANS LE MONDE
POST-TRANSFORMATION
ÉCOLOGIQUE**

(1) Pourcentage de répondants à l'enquête réalisée dans 25 pays couvrant un échantillon de plus de la moitié de la population humaine.

GRÂCE À UNE CAPACITÉ D'INNOVATION AMPLIFIÉE

Face à l'ampleur des défis environnementaux et sociétaux, l'innovation constitue l'un des piliers de la transformation écologique. Veolia dispose d'une force de frappe lui permettant d'accélérer le déploiement de solutions existantes, tout en créant celles de demain.



UN PÉRIMÈTRE R&D DOUBLÉ

Les expertises scientifiques et technologiques sont une part essentielle de l'innovation chez Veolia. Le département des expertises scientifiques et technologiques (Dest) est l'un des « bras armés » de la DSI grâce à sa capacité à concilier/adapter les connaissances et les savoir-faire scientifiques au développement des innovations du Groupe. En 2022, les activités de recherche et innovation ont mobilisé, plus de 600 chercheurs et développeurs d'innovations, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe. Cette communauté étoffe de facto le potentiel d'innovation, avec une dynamique de rapprochement fort avec le terrain. Un apport qui constitue également un soutien à la stratégie d'open innovation, puisqu'il met à disposition des experts aptes à évaluer la fiabilité des solutions apportées par les start-up, depuis la logistique pour tester leurs idées (accès et accompagnement aux laboratoires, pilotes, sites industriels) jusqu'à l'aide pour accélérer leur déploiement au sein du Groupe.

UNE ORGANISATION AU PLUS PRÈS DES MARCHÉS

L'innovation est un travail collectif et collaboratif, qui doit s'exercer au plus près des marchés et des réalités du terrain. Pour faire bouger les lignes, Veolia développe une innovation en 2 dimensions.

La première, incrémentale et transformative, se situe dans les business units et se concentre sur les solutions innovantes appliquées au cœur de métier. Elle représente la majeure partie des innovations de Veolia, essentiellement dans ses métiers traditionnels. Locales, ces innovations sont soutenues par les 7 segments de métiers du Groupe. Elles portent sur l'optimisation et la transformation des métiers traditionnels pour anticiper les besoins des clients et les attentes des marchés, tels le déploiement à grande échelle de la réutilisation des eaux usées pour lutter contre la raréfaction de l'eau, la transformation des stations d'épuration en usines de production de fertilisants agricoles, etc.

La seconde dimension, disruptive et relais de croissance, porte sur les 5 thématiques d'innovation identifiées dans le programme stratégique Impact 2023 (voir schéma). L'innovation chez Veolia est co-pilotée par la direction de la stratégie et de l'innovation (DSI) et les zones au sein de hubs géographiques. Chaque hub d'innovation pilote une des thématiques pour le compte du Groupe, en associant les autres zones concernées. Cette nouvelle organisation, basée sur un modèle opérationnel « distribué », permet de construire une roadmap innovation en répartissant les efforts pour les projets d'innovation disruptive. Par exemple, la France accélère sur le recyclage des batteries de véhicules électriques pour la récupération des métaux stratégiques mais d'autres zones sont également actives sur le sujet (Royaume-Uni, Asie notamment...). L'Europe du Nord se concentre sur les nouvelles boucles matières (plastiques) et l'Espagne, sur l'adaptation au changement climatique.



DES ROADMAPS POUR UNE INNOVATION EFFICACE

Pour chaque thème d'innovation stratégique, l'élaboration d'une « roadmap innovation » permet de définir des priorités en termes de marchés et de pilotes. Parmi ceux-ci, plusieurs sont actuellement arrivés à la taille industrielle, comme le recyclage des batteries, ou sont en phase de mise sur le marché, comme la qualité de l'air intérieur. Les retours d'expérience permettent de passer à leur duplication sur d'autres géographies avec la démarche copy and adapt. D'autres sujets vont nécessiter, en 2023 et dans les années à venir, la mise en place d'autres pilotes pour tester et déployer de nouvelles solutions en grandeur réelle (capture du carbone, valorisation du biogaz en biométhane, etc.).



L'OPEN INNOVATION, DANS L'ADN DE VEOLIA

Construire collectivement les solutions qui permettront d'accélérer la transformation écologique : c'est dans cet esprit que Veolia mobilise les acteurs externes via l'open innovation et s'appuie sur un écosystème de start-up. Lancée en 2010, la démarche VIA by Veolia structure et simplifie l'accès aux innovations émergentes développées en dehors de l'entreprise avec pour mission de détecter, sélectionner et qualifier les meilleures innovations issues de l'écosystème des start-up et PME. En Allemagne, le Groupe a lancé le programme U-Start en 2016 et, aux États-Unis, il ouvre en open source des expertises à des start-up locales, dans le domaine du traitement de l'eau. Une démarche dans l'ADN de Veolia, qui va jusqu'à recourir aux méthodes des start-up pour accélérer ses innovations internes. À l'image du succès de l'expérience avec Corporate Transformers – programme de l'incubateur parisien HEC basé à Station F – suivie par des filiales du groupe telles Birdz (pionnier du télélevé des consommations d'eau) et Biothane (solutions de valorisation du biogaz).

En 2022, Veolia est devenu partenaire du programme européen d'open innovation EIC x REPowerEU pour favoriser la coopération entre les start-up européennes et les grandes entreprises sur les enjeux de la résilience du système énergétique de l'Union européenne. Veolia collabore ainsi avec plusieurs start-up du domaine de l'efficacité énergétique afin d'évaluer leurs technologies et les opportunités de partenariats.



DE L'INNOVATION À LA CULTURE D'ENTREPRISE

Le déploiement de l'innovation passe par la sensibilisation, la gestion du changement et la formation. Chez Veolia, l'innovation est l'affaire de tous. C'est pourquoi le Groupe prépare son école de l'innovation. L'ambition :

que tous les collaborateurs soient encouragés, formés, sensibilisés pour mieux identifier, déployer les opportunités d'innovations, qu'elles soient incrémentales ou plus disruptives. L'école de l'innovation intégrera des programmes variés adaptés à chaque cible :

- un programme pour engager, mobiliser le top management et les comités de direction des entités locales et leur donner les clés pour créer les conditions de l'innovation dans leur périmètre de responsabilité ;
- un programme pour former, professionnaliser les équipes en charge de projets d'innovation en leur donnant des outils pour piloter les projets à toutes leurs étapes du processus innovation ;
- un programme de sensibilisation et d'acculturation pour l'ensemble des collaborateurs, pour faire entrer l'innovation dans l'ADN de toute l'entreprise.

55% DES HABITANTS DU MONDE CITENT
NOTAMMENT LES ENTREPRISES COMME
ACTEURS UTILES POUR RÉUSSIR
LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



LIBÉREZ LES ÉNERGIES À TOUS LES NIVEAUX! Six personnes sur dix affirment être prêtes à accepter 90 % des changements qu'impliqueraient les solutions écologiques. Sous certaines conditions cependant, dont celle de partager un vrai projet d'avenir de société, qui donne envie et motive, en capacité de produire un mouvement collectif englobant acteurs politiques et économiques. Veolia mobilise son écosystème pour apporter des solutions acceptables, efficaces et opérationnelles.



LA RÉUS- SITE SERA COLLEC- TIVE

RÉUSSIR AVEC TOUTES NOS PARTIES PRENANTES

Conscient de l'ampleur et de l'urgence des enjeux écologiques, qui dépassent le seul champ climatique – perte de la biodiversité, épuisement des ressources, pollutions... –, Veolia est convaincu que la clé repose dans l'intelligence collective et le dialogue entre parties prenantes d'horizons différents.



— En mobilisant la société civile

Combiner les enjeux de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) et du business et proposer un horizon commun pour une action collective... Tel est l'enjeu du dispositif « +1, pour une écologie en actions ». Entre le do tank et le think tank, ce dispositif, lancé en 2021 par Veolia, mobilise 50 parties prenantes du Groupe issues d'horizons différents – salariés, clients, actionnaires, société, planète – pour dialoguer de manière décloisonnée et faire émerger de nouvelles interactions. C'est un amplificateur de coopération et d'idées, au service de solutions davantage concertées, en faveur de la transformation écologique.

Ce prototype de concertation, partagé en open source, peut être transposé à différents contextes, zones géographiques et sujets. Un kit de déploiement permet à chaque acteur volontaire, au sein de Veolia et à l'extérieur, de s'approprier cette démarche. Celle-ci a ainsi déjà été adaptée à l'échelle d'un contrat du Groupe – Arianeo pour la métropole Nice Côte d'Azur –, et d'une business unit Veolia au Portugal. Quant à l'élaboration du prochain programme stratégique 2024-2027 de Veolia, la méthode « +1 » offre l'opportunité d'une consultation des parties prenantes du Groupe dans l'ensemble de ses zones géographiques.

93 %
DES PARTICIPANTS
À LA 1^{RE} EXPÉRIMENTATION
DU DISPOSITIF « +1 »
ESTIMENT QUE L'OBJECTIF
VISANT À MIEUX
TRAVAILLER ENSEMBLE
AVEC DES PROFILS VARIÉS
A ÉTÉ ATTEINT.

— En avançant avec nos clients et partenaires

Pionnier de l'écologie industrielle, Veolia se positionne comme un partenaire majeur de ses clients, notamment dans leurs objectifs de réduction des émissions de carbone.

Avec **Faurecia** (groupe Forvia), un accord de coopération encadre le développement conjoint de composés à haute valeur ajoutée. L'objectif : atteindre 30% de plastiques recyclés dans les intérieurs de voiture (tableaux de bord, panneaux de porte et consoles centrales) d'ici à 2025. Avec **TotalEnergies**, il s'agit de co-investir dans un portefeuille de projets internationaux avec l'ambition de produire jusqu'à 1,5 TWh de biométhane par an d'ici à 2025. L'accord prévoit la mise en commun des savoir-faire industriels en matière de production de biométhane : Veolia apporte son expertise dans la production et le traitement du biogaz issu de ses installations de traitement de déchets et des eaux usées, et TotalEnergies sa maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur du biométhane. Avec **Solvay**, Veolia fait le pari de produire la plus grande quantité d'énergie propre et compétitive en France, à partir de combustibles solides de récupération (CSR), à travers le projet d'écologie industrielle « Dombasle Énergie », qui vise à remplacer le charbon par des CSR.

Enfin, face aux enjeux de lutte contre le réchauffement climatique, les industriels, acteurs de la recherche et organismes publics ont tout à gagner à travailler ensemble sur de nouvelles technologies, notamment de décarbonation. C'est le sens de l'alliance signée en 2022 entre le **Collège de France**, le **Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives** (CEA), Veolia et le **Siaap** – plus important service public d'assainissement en Europe. Veolia s'entoure ainsi d'une des meilleures équipes de recherche au monde en matière de valorisation du CO₂ pour mettre au point un dispositif innovant, notamment à partir du biogaz produit dans les usines de traitement des eaux usées.

« +1 », PAROLES DE PARTIES PRENANTES

SALARIÉS

GUILLAUME DARMOUNI,
CHEF DE PROJET STRATÉGIE,
VEOLIA :

« Je suis convaincu qu'il n'y a jamais trop de coopération, d'empathie et d'écoute. Chaque partie prenante doit jouer son rôle dans le collectif et ne pas l'oublier. »

PLANÈTE

MATTHIEU AUZANNEAU,
DIRECTEUR DU THINK TANK
THE SHIFT PROJECT :

« Pour les entreprises, le point de départ de toute stratégie de résilience implique déjà de comprendre quelle est leur place dans le territoire, comment elles se situent dans un réseau de liens qui déterminent ce qu'elles vont pouvoir faire. »

CLIENTS

JOHAN PIVRON,
DIRECTEUR IMMOBILIER D'ENTREPRISES,
GRANDS PROJETS ET INNOVATION,
BOUYGUES IMMOBILIER :

« Cette démarche, je l'ai trouvée vraiment vertueuse. Je l'ai fait remonter au sein du groupe Bouygues. »



La transformation écologique se réalisera grâce à une accélération de la formation et à un ancrage concret dans les territoires.

Avec et pour les territoires

Parce que la réponse à l'urgence écologique se fera à l'échelle des territoires, Veolia impulse la création de l'École de la transformation écologique. C'est à Jean-Michel Blanquer, ancien ministre français de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports, que le Groupe a confié la mission de préfiguration de cette école.

Qu'est-ce qui vous a intéressé dans ce projet ?

Jean-Michel Blanquer La transformation écologique, priorité absolue pour l'humanité, ne pourra bien se réaliser que s'il y a une accélération par la formation, premier des leviers de réussite. Nous devons agir, collectivement et individuellement, pour préserver notre planète et concevoir le progrès humain, économique, social et technique à l'aune de cet impératif. C'est également la conviction que cette transformation se réalisera grâce à une accélération de la formation et à un ancrage concret dans les territoires.

Pour cela, la légitimité de Veolia, premier acteur mondial de la transformation écologique, sa dimension internationale, sa présence sur le terrain et sa volonté de porter une initiative d'intérêt général d'envergure sont des forces qui permettront la réussite de l'École de la transformation écologique, que nous appelons « Terra Academia ».

Quelles sont les ambitions pour cette école ?

J.-M. B. Elles sont grandes, à la mesure de l'enjeu ! Cette institution a vocation à fédérer un ensemble d'acteurs du monde de l'entreprise, du milieu académique, des collectivités publiques et de la société civile. Elle sera une école de pensée qui s'appuiera sur un conseil scientifique transdisciplinaire composé d'experts de haut niveau à la renommée académique nationale et internationale. Ainsi, l'école développera une analyse systémique de la transformation écologique et de ses impacts concrets sur

les enjeux de compétences professionnelles et d'évolution des métiers.

Sur la base de ces analyses et au regard des besoins des parties prenantes, des formations seront proposées, directement ou en partenariat, à destination de publics variés : dirigeants, salariés, professionnels en reconversion, étudiants en formation initiale, etc.

L'action de l'institution se déploiera également au niveau territorial en favorisant l'émergence de projets portés par des acteurs locaux publics et privés.

Il s'agit, tant au niveau national qu'au niveau des territoires, de promouvoir, par la réflexion et l'action, une écologie des solutions.

Justement, comment faire des territoires les gagnants de l'opération ?

J.-M. B. Notre objectif est de susciter la création d'une nouvelle génération de campus qui seront conçus comme les cerveaux écologiques de leur territoire. Un campus de ce type sera en situation d'analyser en permanence les enjeux de la transformation écologique dans son périmètre. Sur la base de cette analyse, il développera les formations idoines. Concrètement, ces campus seront issus d'un partenariat public-privé et disposeront d'une gouvernance locale réunissant des institutions académiques locales ou nationales, des entreprises de toutes tailles, les collectivités territoriales et la société civile.

Chacun bénéficiera de ces initiatives : l'entreprise à visée écologique qui pourra être créée ; celle confrontée à des difficultés de recrutement ; les salariés, qui renforceront leurs compétences, les jeunes en recherche d'une orientation professionnelle, qui auront accès à des formations et à des métiers d'avenir porteurs de sens. C'est aussi la capacité pour une collectivité à assurer son attractivité et donc le maintien sur son territoire d'une population qui y vit, qui s'y forme et qui y travaille.



RESCOURCERS FOR COMMUNITIES : AUX ACTES, CITOYENS !

Lancé en mars 2022 et testé dans 7 entités pilotes en France et au Maroc, le programme de mobilisation citoyenne Rescoursers for Communities offre l'occasion à chaque salarié Veolia d'être acteur localement de la transformation écologique en s'impliquant auprès des associations de son territoire.

Chaque BU pilote poste sur une plateforme les missions proposées par des associations qu'elle a identifiées. Le salarié souhaitant consacrer une journée de son temps de travail choisit sur la plateforme l'une ou l'autre des missions et la mise en relation avec l'association se fait automatiquement. La palette est large, de l'assistance à la rédaction d'un CV à l'aide à la collecte alimentaire, en passant par la sensibilisation à l'environnement et le team building solidaire.

Une démarche « win-win-win », tant chaque partie y gagne : les collaborateurs, dont 78 % déclarent se sentir utiles ; les associations, qui affichent un taux de satisfaction de 100 % ; Veolia, puisque les BU pilotes plébiscitent le programme et que 80 % des salariés estiment qu'ils peuvent contribuer à faire du Groupe le leader de la transformation écologique. Rendez-vous est pris en 2023 dans d'autres pays et BU...

Ces campus seront également des lieux ouverts, d'innovation et d'engagement citoyen. Ils deviendront ainsi les lieux de référence pour l'écologie, placés au cœur d'un territoire.

Quelles sont vos échéances ?

J.-M. B. Pour assurer son déploiement et sa réussite, nous comptons implanter la tête de réseau de Terra Academia, dès le premier semestre 2023, dans un site parisien qui deviendra une véritable ruche de la transformation écologique : un lieu de réflexion, de formation, de rencontres, de démonstration de solutions et de création. En parallèle, nous œuvrons au lancement de campus de la transformation écologique dans les territoires permettant d'ancrer l'action de l'école dans une, voire 2 régions françaises, dès le second semestre. Par la suite, nous aurons bien évidemment vocation à élargir notre développement en Europe et dans le monde.



Avec nos Ressourceurs

Près de 220 000 collaborateurs font le Veolia d'aujourd'hui. Jamais une entreprise dans le monde n'a disposé, dans les métiers de l'environnement, d'une équipe comparable. **Un collectif puissant, fier de s'engager pour le champion mondial de la transformation écologique.**

CHAQUE VOIX COMPTE

La quatrième édition de l'enquête d'engagement **Voice of Resources**, organisée en novembre 2022 dans 55 pays, a vu son périmètre largement étendu pour inclure l'ensemble des managers dans toutes les géographies du Groupe ainsi que des collaborateurs ex-Suez. **Au total, 160 000 salariés (vs 100 000 en 2021) ont été invités à répondre au questionnaire et 72% y ont participé.** Parmi les enseignements, l'augmentation de 2 points de l'engagement des équipes, en progression continue, et de 4 points du sentiment de fierté d'appartenance. Également, le taux d'engagement très élevé des ex-Suez – 89% –, équivalant à celui du Groupe. Ces nouveaux Ressourceurs sont 84% à répondre positivement à la question « J'ai confiance dans la capacité de Veolia à atteindre son ambition de devenir le champion de la transformation écologique. » Autant de résultats qui traduisent l'excellence de leur intégration tout au long de l'année 2022.

72 %

TAUX DE PARTICIPATION GLOBAL

89 %

TAUX D'ENGAGEMENT

59 %

RAISON D'ÊTRE
DES SALARIÉS LA CONNAISSENT
(+ 12 POINTS VS 2020)

81 %

DES SALARIÉS ONT CONFIANCE
DANS LA CAPACITÉ DU GROUPE À ATTEINDRE
SON AMBITION DE DEVENIR LE CHAMPION
DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE.

ACTIONNARIAT SALARIÉ : RÉSULTATS RECORD POUR SEQUOIA 2022

L'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2022 a atteint un taux de souscription de **42 %**, le plus élevé dans l'histoire du Groupe, avec plus de **75 000 collaborateurs qui ont choisi de souscrire**. Les salariés représentent désormais 6,5% du capital de la société et deviennent ainsi son premier actionnaire. Le succès de cette première opération depuis le rapprochement avec Suez illustre la confiance des Ressourceurs dans le Groupe et la réussite de l'intégration des nouveaux collaborateurs, dont le taux de souscription est comparable au taux global, voire supérieur à celui de 2021, **notamment dans les pays où leur représentation est significative : 19% en Belgique, 42% au Chili et 47% en Espagne**. Sequoia 2022, tout comme les opérations conduites annuellement depuis 2018, est pleinement en ligne avec la vision de « performance plurielle » de Veolia, qui vise à associer le maximum de ses salariés au développement et à la performance du Groupe.

PRÊTS À INSPIRER LE PROCHAIN PROGRAMME STRATÉGIQUE

En septembre 2022, une consultation pour la construction du nouveau programme stratégique a été ouverte aux collaborateurs du Groupe. Ils ont ainsi pu partager leurs convictions sur une plateforme accessible en 22 langues. Principaux objectifs : continuer à sensibiliser à la transformation écologique, susciter l'engagement et l'enthousiasme autour du nouveau programme, alimenter les prochaines étapes de la transformation écologique. **Côté parties prenantes, la consultation « +1 Inspire 24-27 » favorise le dialogue décloisonné.** Un comité de représentants des salariés, des clients, des actionnaires, de la société et de la planète a été créé dans chacune des 8 zones du Groupe, à l'échelle d'une business unit. Ces 8 comités contribuent au travail de réflexion mené dans le cadre de l'élaboration du prochain programme stratégique à travers 3 sessions de travail complémentaires – **#1 Écouter (octobre-novembre 2022), #2 Prioriser (mars 2023), #3 S'engager (juillet 2023), selon la méthodologie « +1 »** applicable à différents contextes et problématiques (contrats, projets, business units...). À l'issue de la consultation, l'analyse des réponses a donné lieu début 2023 à une synthèse partagée avec le top management du Groupe puis l'ensemble des collaborateurs et des zones, pour nourrir et inspirer la phase qualitative du programme.



12 648

PARTICIPANTS DANS
TOUTES LES ZONES VEOLIA

212 301

IDÉES RECUEILLIES

LES THÉMATIQUES BUSINESS LES PLUS CITÉES

1. **Les nouvelles énergies (vertes) :** 1^{er} sujet d'investissement pour réussir la transformation écologique.

3. **Le défi de l'eau :** ultraprioritaire dans le contexte écologique et planétaire.

5. **La sobriété :** aller un cran plus loin sur l'efficacité (dans l'énergie et l'eau, la digitalisation du recyclage...) pour Veolia et ses clients.

2. **Les nouvelles matières :** dont celles issues du recyclage, avec une accélération de l'économie circulaire dans les territoires.

4. **La décarbonation :** émissions réduites et évitées, nouvelles solutions de capture du carbone.

6. **La dépollution :** prendre soin du vivant (qualité de l'eau, protection des océans et rivières, qualité de l'air, dépollution des sols, protection de la biodiversité).

RÉUSSIR AVEC UNE GOUVERNANCE ENGAGÉE

En se dotant en 2022 d'une gouvernance réorganisée et consolidée, Veolia se positionne pour faire la course en tête dans ses métiers et affirmer son leadership pour la transformation écologique des territoires et des industries.

Le conseil d'administration

En exerçant pleinement son rôle en matière de gouvernance, le conseil d'administration contribue de manière décisive à ce que Veolia poursuive sa mission d'entreprise, utile pour ses parties prenantes et fidèle à sa raison d'être.

Succès de la dissociation des fonctions

Les fonctions de président du conseil d'administration et celles de directeur général du Groupe Veolia ont été dissociées le 1^{er} juillet 2022, au terme d'un processus très cadré.

Les administrateurs ont exprimé à Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil. Son mandat d'administrateur a été renouvelé lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022. Par ailleurs, le conseil d'administration a approuvé la nomination d'Estelle Brachlianoff au poste de directrice générale du groupe Veolia le 1^{er} juillet. Elle a été élue administratrice lors de l'assemblée générale du 15 juin. Les raisons du succès de cette nouvelle gouvernance tiennent notamment à sa préparation minutieuse ainsi qu'à une relation privilégiée fondée sur le dialogue et la proximité intellectuelle. La directrice générale et le président échangent régulièrement sur les orientations stratégiques et leur application au sein du Groupe.

Un comité ad hoc dédié à la raison d'être

Le comité de la raison d'être a été créé en 2021 au sein du conseil d'administration pour nourrir la raison d'être, favoriser et suivre son appropriation auprès des collaborateurs de Veolia. Il évalue pour le conseil d'administration sa bonne diffusion auprès de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et territoires où le Groupe opère – afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective. Les travaux du comité, réuni à 2 reprises en 2022, ont porté sur la rédaction d'une version courte de la raison d'être (lire page 1) et la préparation d'une résolution pour l'assemblée générale de 2023, visant à inscrire son existence dans les statuts de l'entreprise.

PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

13
ADMINISTRATEURS
ET 1 CENSEUR

dont 2
REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS

et 1
REPRÉSENTANTE
DES SALARIÉS
ACTIONNAIRES

61 ans
D'ÂGE MOYEN

60 % (1)
DE FEMMES

99 %
TAUX D'ASSIDUITÉ

3
NATIONALITÉS
ÉTRANGÈRES

LES 5 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2022

COMPTES ET AUDIT
5 membres

NOMINATIONS
5 membres

RÉMUNÉRATIONS
4 membres

RECHERCHE, INNOVATION
ET DÉVELOPPEMENT
DURABLE
5 membres

RAISON D'ÊTRE
7 membres

Représentation des salariés actionnaires

Directrice des ressources humaines de la zone Europe centrale et orientale et de Veolia Polska, Agata Mazurek-Bąk a été désignée en juin 2022 administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du conseil d'administration et du comité des comptes et de l'audit. Elle a occupé divers postes de direction au sein du Groupe dans les domaines des finances, des achats ou des projets stratégiques dans les opérations.

Depuis la dernière opération d'actionnariat salarié Sequoia, close en décembre 2022, les salariés sont devenus le premier actionnaire de Veolia, détenant 6,5% du capital social de l'entreprise. Aux côtés d'une large majorité d'administrateurs indépendants et de 2 administrateurs représentant les salariés, la nouvelle administratrice vient renforcer la diversité du conseil d'administration dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMPÉTENCES CLÉS

| | EXPÉRIENCE DES MÉTIERS DE VEOLIA | EXPÉRIENCE INTERNATIONALE | AFFAIRES PUBLIQUES | INDUSTRIE | R&D | BANQUE, FINANCE | RSE | DIGITAL |
|----------------------------|--|------------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------------|------------|------------|
| Antoine Frérot | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ | |
| Estelle Brachlianoff | ■ | ■ | ■ | | | | ■ | ■ |
| Louis Schweitzer | | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | |
| Maryse Aulagnon | ■ | ■ | ■ | | | ■ | ■ | |
| Pierre-André de Chalendar | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Isabelle Courville | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | |
| Clara Gaymard | | ■ | ■ | ■ | | ■ | ■ | ■ |
| Marion Guillou | | ■ | ■ | | ■ | | ■ | |
| Franck Le Roux ▲ | ■ | | | | | | ■ | |
| Agata Mazurek-Bąk ● | ■ | ■ | | | | ■ | ■ | ■ |
| Pavel Páša ▲ | ■ | | | | | | ■ | |
| Nathalie Rachou | | ■ | ■ | | | ■ | | |
| Guillaume Texier | ■ | ■ | ■ | ■ | | ■ | | |
| TAUX PAR COMPÉTENCE | 69% | 85% | 77% | 38% | 23% | 69% | 85% | 23% |

▲ Administrateur représentant les salariés ● Administratrice représentant les salariés actionnaires

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires en application des articles L. 225-27 et L. 22-10-7 du Code de commerce.

Le comité exécutif

Instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale, le comité exécutif a pour rôle la mise en œuvre des grandes orientations du Groupe. Sa nouvelle composition reflète également la fluidité avec laquelle les équipes et les nouveaux collaborateurs travaillent ensemble.

Nouvelle direction générale

Le 1^{er} juillet 2022, Estelle Brachlianoff a pris la succession d'Antoine Frérot à la direction générale de Veolia. Elle intègre par ailleurs le conseil d'administration et participe aux débats et délibérations de l'organe chargé de définir les orientations stratégiques du Groupe.

COMPOSITION ET RÔLE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Il met en œuvre les grandes orientations du Groupe. Il est composé de la manière suivante⁽¹⁾ :

Estelle Brachlianoff
Directrice générale



Isabelle Calvez
Directrice des ressources humaines



Sébastien Daziano
Directeur de la stratégie et de l'innovation



Gavin Graveson
Directeur de la zone Europe du Nord



Philippe Guitard
Directeur de la zone Europe centrale et orientale



Eric Haza
Directeur des affaires juridiques



Couverture géographique

Le comité exécutif a connu un changement important dans son fonctionnement. Avec le nouveau périmètre mondial de Veolia, toutes les zones géographiques sont désormais représentées au Comex pour mieux incarner l'implication collective et l'empreinte géographique du Groupe.

Nouveaux sponsors de la performance plurielle

Les engagements de performance plurielle de Veolia s'appliquent à l'ensemble des activités dans tous les pays, et à tous les collaborateurs du Groupe. Chaque objectif bénéficie du soutien d'un sponsor, membre du comité exécutif. En 2022, Veolia a procédé à une redistribution des sponsors sur certains de ses engagements. Les nouvelles attributions sont les suivantes :

- **Frédéric Van Heems** : Performance commerciale, Objectif consommateurs, Taux de satisfaction client (méthodologie du Net Promoter Score) ;
- **Claude Laruelle** : Performance environnementale, Objectif lutte contre le dérèglement climatique, Progression du plan d'investissement visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 ;
- **Estelle Brachlianoff** : Performance sociale, Objectif sécurité au travail, Taux de fréquence des accidents avec arrêt ;
- **Helman le Pas de Sécheval** : Performance sociale, Objectif mixité, Part de femmes nommées au sein du Top 500 sur la période 2020-2023 ;
- **Gavin Graveson** : Performance sociétale, Objectif création d'emplois et de richesses dans les territoires, Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le groupe opère (méthodologie Utopies).

Claude Laruelle
Directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats



Christophe Maquet
Directeur de la zone Asie-Pacifique



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



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



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



Helman le Pas de Sécheval
Secrétaire général



Ángel Simón
Directeur de la zone Ibérie et Amérique latine



Frédéric Van Heems
Directeur de la zone Amérique du Nord



Pour en savoir plus, le document d'enregistrement universel 2022 est disponible sur : veolia.com/fr/groupe/espace-finance

(1) Composition du comité exécutif à la date de dépôt du document d'enregistrement universel 2022.

60 % DES HABITANTS DU MONDE
PENSENT QUE L'AVENIR
EST ENTRE NOS MAINS



L'AVENIR EST ENCORE ENTRE NOS MAINS... C'est le credo de 60% des sondés, qui admettent la fin d'un monde mais pas la fin du monde et pensent possible de limiter le dérèglement climatique et de réduire les pollutions. Veolia partage cette conviction et s'est taillé une stature de champion mondial pour accélérer la transformation écologique, avec un modèle économique durable – la performance plurielle – qui intègre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise pour évaluer son impact.

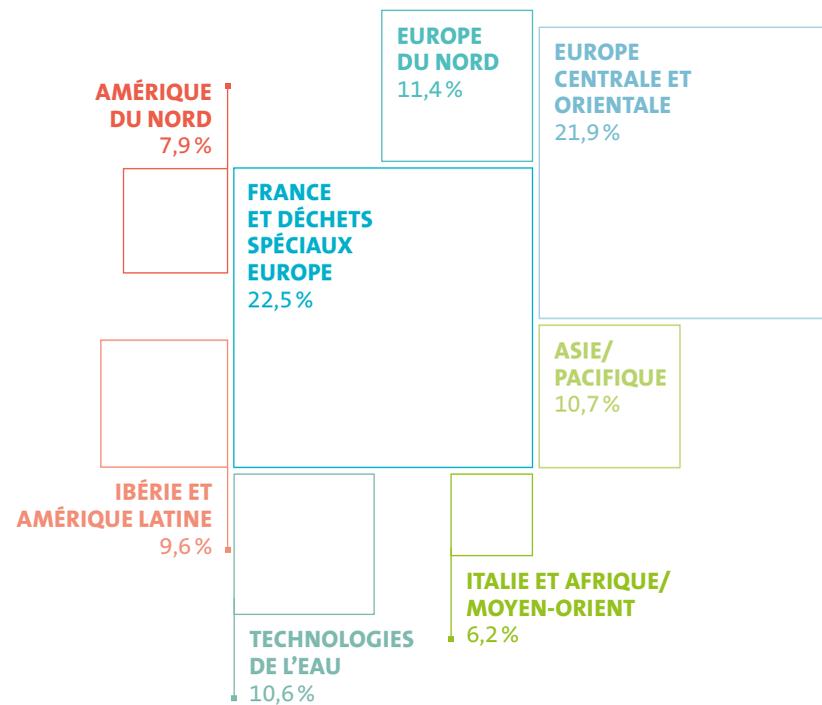
L'IMPACT EXIGE UN CHAM- PION MONDIAL



LEADER SUR UN NOUVEAU PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE

Depuis le rapprochement avec Suez, Veolia est désormais leader mondial incontesté dans la gestion de l'eau et des déchets et parmi les acteurs majeurs des services à l'énergie.

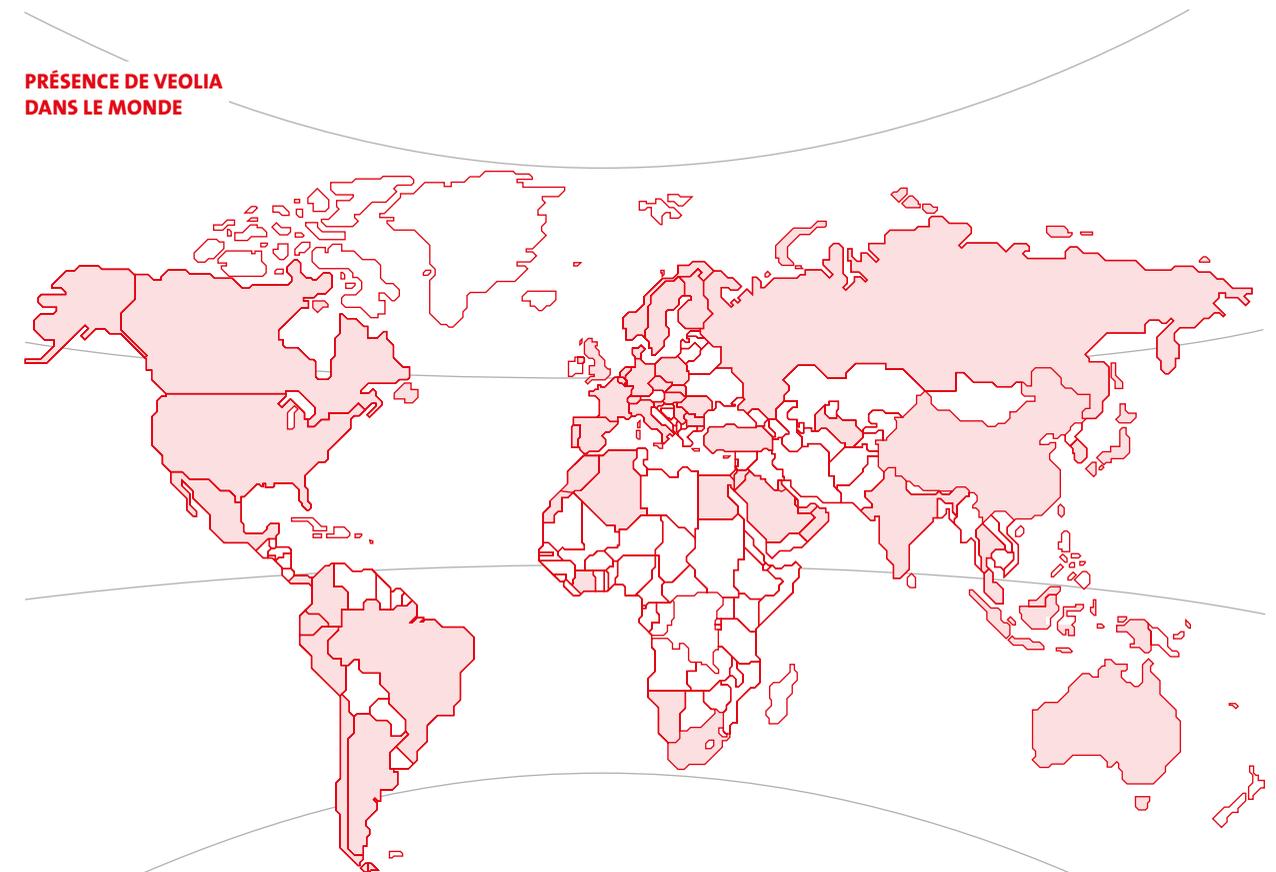
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Veolia est n° 1 aux niveaux mondial et européen dans la gestion de l'eau et 3^e aux États-Unis ; n° 1 au niveau mondial pour les technologies de l'eau ; n° 1 en Europe dans la gestion des déchets municipaux et commerciaux ; n° 1 aux niveaux mondial et européen et 3^e aux États-Unis dans le domaine des déchets dangereux ; n° 2 en Europe dans les réseaux de chaleur et dans l'efficacité énergétique. À la faveur du rapprochement, les activités de l'Eau ont crû de manière significative grâce aux acquisitions, en particulier aux États-Unis et au Chili. L'Eau représente désormais 42% du chiffre d'affaires du Groupe. Dans le domaine des Déchets,

le Groupe a également progressé et se trouve en position de leader en Australie par exemple. Le chiffre d'affaires atteint 14,7 milliards d'euros, soit 35% du total. Enfin, c'est dans l'Énergie que Veolia a atteint la croissance la plus rapide avec un chiffre d'affaires qui dépasse 10 milliards d'euros, grâce non seulement à la fusion, mais aussi aux opportunités saisies dans ce secteur. La présence du Groupe dans 58 pays permet de saisir les opportunités dans les zones et les activités les plus porteuses tout en ayant un portefeuille équilibré entre les différentes régions et des piliers robustes.

PRÉSENCE DE VEOLIA DANS LE MONDE



Chiffres au 31 décembre 2022.

PRÈS DE
220 000
COLLABORATEURS

58
PAYS ⁽¹⁾

42,9 Mds€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

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

DES ACTIVITÉS CRÉATRICES DE VALEUR LOCALE

Acteur de la dynamique des territoires, Veolia travaille avec l'ensemble des parties prenantes locales pour favoriser l'emploi et le développement économique, permettre l'accès aux services essentiels et leur maintien, et promouvoir une culture de l'éthique, respectueuse des règles et lois en vigueur.



Depuis 2018, Veolia confie au cabinet Utopies une étude sur son empreinte socio-économique pour quantifier et démontrer l'impact local des activités du Groupe (achats, emplois soutenus, fiscalité responsable...). D'abord réalisée en France, puis sur un périmètre international élargi à 50 pays en 2022 – sur une base de données 2021, avant le rapprochement avec Suez –, l'étude couvre désormais 98% du chiffre d'affaires de Veolia. Elle permet ainsi de disposer d'un indicateur de l'ancrage du Groupe dans les territoires.

Mesure d'impact dans les territoires

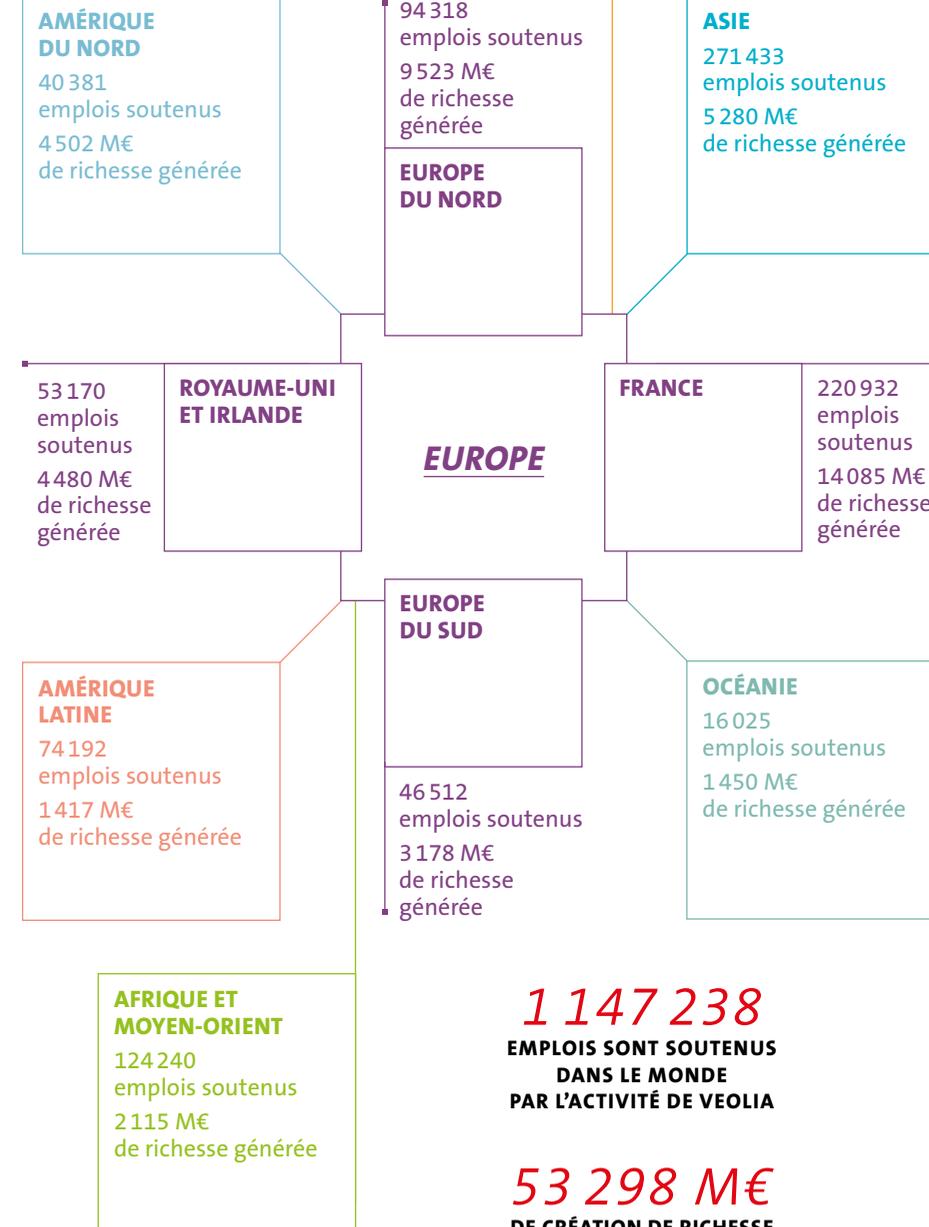
L'étude Utopies chiffre les contributions de Veolia et la valeur que le Groupe génère pour ses parties prenantes. Cela se traduit par 162 265 emplois directs et 984 974 emplois indirects et induits, soit un coefficient multiplicateur de 7,1 : pour 1 emploi direct de Veolia, 6,1 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie. En termes de création de valeur, pour 1 euro de PIB direct produit par Veolia, 2,30 euros supplémentaires sont générés au niveau des fournisseurs, sous-traitants, administrations locales... L'étude montre également que les dépenses du Groupe sont massivement réinvesties dans les pays où il est implanté : 91% de ses achats sont ainsi réalisés localement. Enfin, une analyse plus fine des achats en France démontre que plus de 40 000 PME et ETI (entreprises de taille intermédiaire) en bénéficient : plus de 70% des achats de Veolia en France sont ainsi réalisés auprès de PME et 14% auprès d'ETI.

POLITIQUE FISCALE

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

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

EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE VEOLIA EN 2022



1 147 238
EMPLOIS SONT SOUTENUS
DANS LE MONDE
PAR L'ACTIVITÉ DE VEOLIA

53 298 M€
DE CRÉATION DE RICHESSE
DANS LE MONDE
(CONTRIBUTION AU PIB)

REDISTRIBUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

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

42 885,30 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

SALARIÉS
9 340,90 M€
Salaires

ACTIONNAIRES
688,00 M€
Dividendes

FOURNISSEURS
29 699,40 M€
Achats et autres

ÉTATS ET COLLECTIVITÉS
2 412,00 M€⁽¹⁾
Impôts et taxes

BANQUES
707,30 M€
Frais bancaires nets

ASSOCIATIONS ET COMMUNAUTÉS
37,70 M€
Parrainage et mécénat

(1) Données 2021 avant l'intégration de Suez.

UN COLLECTIF RENFORCÉ

Avec l'arrivée de quelque 40 000 collaborateurs en 2022, Veolia regroupe désormais un collectif de près de 220 000 Ressorceurs engagés pour la transformation écologique. L'occasion de découvrir la nouvelle stratégie RH avec Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines du Groupe.



Le rapprochement est un réel succès, et en premier lieu sur le plan humain.

par le recrutement, la formation ou les acquisitions externes. Peu de métiers ont autant de sens et d'impacts positifs sur le monde, ses habitants et la nature ! D'ailleurs, nos collaborateurs sont 89 % à se déclarer engagés et utiles, dans la dernière enquête Voice of Resourcers (lire page 36). Pour les aider à relever le défi, nous renforçons notre offre de formation – 23 heures par an et par collaborateur, développement des programmes et accélération du *digital learning*, accompagnement dans la digitalisation des métiers... – ainsi que notre démarche d'acculturation, via la fresque de la transformation écologique.

Pour répondre aux challenges de la transformation écologique, comment Veolia accompagne-t-il les collaborateurs vers les nouveaux métiers ?

Isabelle Calvez Veolia s'est engagé à accélérer le déploiement de solutions existantes, tout en créant celles de demain. Cela suppose de travailler sur les nouveaux métiers qui en découlent – recyclage des batteries électriques, qualité de l'air intérieur, REUT, captage du CO₂, gaz vert... – et de nous doter de nouvelles compétences

Quel impact a eu la concentration inédite de crises sur votre feuille de route RH ?

I.C. Veolia a prouvé sa capacité à absorber les chocs et à être agile face aux crises. Afin d'amortir leurs répercussions sur la relation au travail, nous nous attachons à maintenir la cohésion sociale et l'esprit d'équipe en modernisant les modes de management avec la possibilité de travailler autrement. Même si Veolia est bien moins impacté que d'autres par le phénomène de la grande démission, nous veillons à valoriser nos métiers et

à fidéliser nos collaborateurs. Enfin, les crises nous demandent d'être particulièrement attentifs aux salariés les plus touchés. C'est pourquoi le Groupe est très vigilant sur la question du pouvoir d'achat de ses salariés, notamment dans des géographies soumises à des flambées inflationnistes, comme l'Amérique latine et les pays de l'Est.

Justement, le programme « Veolia Cares »⁽¹⁾ est l'une des innovations majeures de votre feuille de route...

I.C. Dès sa prise de fonction, Estelle Brachlianoff a souhaité engager Veolia dans un pacte social global couvrant l'ensemble des géographies du Groupe. Il s'agit de fournir un socle d'avantages sociaux communs, comprenant un congé rémunéré de parentalité (au moins 10 semaines pour tout salarié parent d'un enfant arrivant par naissance ou adoption dans le foyer) et un autre de co-parentalité (au moins 1 semaine pour tout salarié conjoint nouvellement parent), un système de prévoyance (capital décès de 6 mois minimum garanti), une couverture santé et hospitalisation ou encore des modalités d'accompagnement pour les salariés aidants. Par ailleurs, la place prépondérante du bien-être et de la prévention des risques psychosociaux s'est concrétisée dans le programme So'Well, lancé en 2022. L'idée étant d'accompagner au plus près toutes nos entités sur ces enjeux grâce au partage de bonnes pratiques et de monitorer ce travail avec l'index Well-being, intégré en 2022 dans l'enquête Voice of Resourcers.

Comment Veolia « prend-il soin » de ses collaborateurs, dans toutes leurs différences et leur diversité ?

I.C. Notre environnement de travail inclusif garantit à chacun d'être traité avec respect, sans discrimination, et reconnu dans sa singularité. Si les actions en faveur de la mixité et de l'égalité professionnelle sont désormais structurées et se sont élargies aux

enjeux de diversité et d'inclusion – avec 33 réseaux dédiés WEDO dans le monde –, les questions de l'identité de genre, des origines sociales et ethniques forment les nouvelles priorités de notre feuille de route RH. Tout comme notre engagement pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs en situation de handicap. Sur ce dernier point, Veolia a signé en 2022 la charte du Réseau mondial sur l'entreprise et le handicap de l'Organisation internationale du travail (lire encadré).

Quel bilan tirez-vous de cette année d'intégration ?

I.C. Le rapprochement est un réel succès, et en premier lieu sur le plan humain. Nous avons su prendre les meilleures pratiques de chaque entreprise, comme le prouve le gros travail accompli en prévention santé sécurité avec la mutualisation des « Règles qui sauvent » de Suez et des « 10 standards sécurité » de Veolia, pour aboutir à un référentiel commun. Nos métiers nous rassemblent, nos valeurs et cultures sont proches, comme l'attestent toutes les enquêtes et ateliers réalisés en 2022 ! À nous d'ancrer une identité culturelle commune qui se traduira notamment par un guide des comportements managériaux en 2023. Aujourd'hui, tous les atouts humains sont réunis pour réussir à mettre en place les solutions du champion de la transformation écologique.

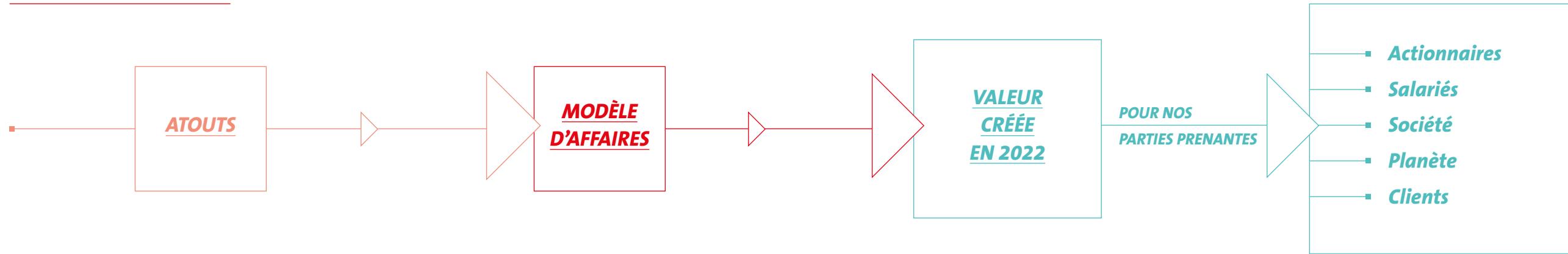
(1) Nom du programme en cours.



**LE HANDICAP :
ALL INCLUSIF !**

En signant la charte sur l'entreprise et le handicap de l'OIT en décembre 2022, Veolia s'est engagé sur 10 points, parmi lesquels le respect et la promotion des droits, la non-discrimination, l'égalité de traitement et des chances, l'accessibilité progressive des locaux, le maintien dans l'emploi de toute personne en situation de handicap... Cette signature a donné lieu à plusieurs temps forts au sein du Groupe dont le lancement d'un e-learning de sensibilisation à la question du handicap ou l'édition d'un « carnet digital » qui récapitule la quarantaine d'actions initiées par les business units.

CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS



Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

- Une expertise dans le traitement des problématiques environnementales les plus complexes (traitement des déchets dangereux, dépollution des sols et des eaux industrielles...)
- Un dispositif intégré de gestion des risques

Une innovation à impact, co-développée, au plus près des marchés

- Un réseau de plus de 400 partenaires académiques et industriels dans le monde
- 13 sites dédiés aux activités de recherche,
- Une démarche d'Open Innovation (VIA by Veolia) pour détecter ces sujets en externe
- 7 hubs locaux et thématiques, pour industrialiser l'innovation au plus près des marchés

Des femmes et des hommes engagés partout dans le monde

- 213 684 collaborateurs (+21,1%)
- 86 % des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia
- 58 pays

Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (53%) et industriels et tertiaires (47%)
- Leader mondial avec des concurrents désormais régionaux
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de 2,9

Une stratégie climat ambitieuse

- Une feuille de route net zéro 2050 en cours de définition
- GreenPath : une offre de 100 solutions pour réduire l'empreinte carbone de ses clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur

Une gouvernance adaptée

- Une diversité de compétences au sein du conseil d'administration
- Un comité d'experts externes, les Critical Friends, consulté sur les grandes orientations du Groupe
- Un système de rémunération du comité exécutif multicritère (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et de long terme

Enjeux

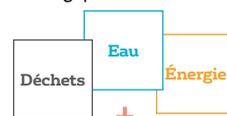
Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions et enjeux sanitaires associés, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire

Notre ambition stratégique

ÊTRE LE CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Nos métiers en synergies

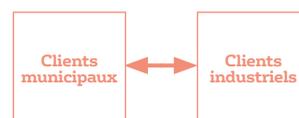
Gestion de l'EAU, des DÉCHETS et de l'ÉNERGIE dans une logique d'économie circulaire



Des solutions pour la transformation écologique

Lutte contre le dérèglement climatique
Traitement des pollutions
Optimisation des ressources
Amélioration de la qualité de vie

Nos clients



Économique et financière

- 42 885 M€ de chiffre d'affaires
- Résultat net courant part du Groupe : 1 162 M€
- ROCE après impôts : 7,6%
- Free cash flow avant investissements discrétionnaires : 1 463 M€
- 6 196 M€ d'EBITDA
- Dividende de 1,12 par action au titre de l'exercice 2022
- TSR sur cinq ans : +40,58%

Sociale

- 89% de taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante
- 5,61 de taux de fréquence des accidents du travail
- 26 heures de formation en moyenne par salarié par an
- 30,3% de femmes nommées parmi les Executive Resources du Groupe (Top 500) depuis 2020
- 30% de femmes managers
- 1 533 accords signés dans le monde en termes de dialogue social

Sociétale

- 85% de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement (Tous répondants)
- 6,92 millions d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia
- 1 147 238 emplois soutenus dans le monde et 53 Mds€ de création de richesse dans 50 pays (contribution au PIB)
- 91% des dépenses réinvesties sur les territoires
- 93% des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

Environnementale

- 30% d'avancement du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030
- 14,1 Mt CO₂ éq. : contribution annuelle aux émissions de GES évitées
- 55,6% de taux de captage du méthane
- 8,4 Mds€ de chiffre d'affaires réalisé dans l'économie circulaire
- 490 kt de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia
- 76,3% de rendement des réseaux d'eau potable
- 66% d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles

Commerciale

- 4,12 Mds€ de chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »
- 10 innovations incluses dans au moins 10 contrats signés
- Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score = 48 avec 83% du CA couvert

→ Indicateurs de la performance plurielle

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD. Le Groupe joue notamment un rôle majeur sur **13 ODD** dont les enjeux recourent directement sa raison d'être.



UNE GRANDE CAPACITÉ DE REBOND FACE AUX CHOCS...

Dans un cadre stratégique clairement défini, la solidité de Veolia, combinée à sa culture et ses valeurs – réactivité, capacité d'adaptation, aptitude à saisir les opportunités –, en fait un groupe extrêmement résilient. Alors que son programme stratégique Impact 2023 (2020-2023) arrive à terme en fin d'année, Veolia atteindra quasiment toutes ses cibles, voire les dépassera s'agissant des objectifs financiers.



IMPACT 2023 : MISSION ACCOMPLIE

Le programme Impact 2023 affichait dès le départ une ambition claire pour Veolia : devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique tout en maîtrisant l'endettement au moyen de choix stratégiques forts (activités à développer, à optimiser et à réduire).

Cela en pariant sur 3 axes solides : **le recyclage des plastiques, le traitement des déchets dangereux et la sortie du charbon en Europe, à l'horizon 2034.** Sur ces 3 axes, les objectifs sont en bonne voie d'être atteints. En matière de recyclage des plastiques, les capacités PET ont été doublées en Europe, sont en croissance en Asie et le Groupe compte 15 usines de plus qu'en 2018. Concernant le traitement des déchets dangereux, 54 usines sont en activité depuis 2019 (dont 35 suite à l'acquisition de Suez), l'enjeu du prochain programme stratégique étant aussi de tirer les pleins bénéfices de ces investissements « lents ». Enfin, sur la sortie du charbon, les investissements réalisés dans les centrales, principalement en Europe de l'Est – plus de 1,5 milliard d'euros –, devraient conduire à une réduction des émissions de GES de plus de 50 % en 2030. Un plan de sortie et des niveaux d'investissements que la guerre en Ukraine ne remet pas en cause.

OBJECTIFS 2023 DÉPASSÉS

Les choix stratégiques d'Impact 2023 devaient se traduire par une rotation plus importante du portefeuille d'actifs : **5 milliards d'euros d'investissements de croissance et 3 milliards d'euros de cessions sur les quatre ans du programme, soit 2 milliards d'euros de nouveaux investissements, c'est-à-dire 500 millions d'euros par an en moyenne. Un nouveau plan d'efficacité de 1 milliard d'euros sur la durée était également prévu. Or, dès 2022, grâce à l'apport des activités reprises à Suez, les objectifs 2023 sont dépassés sur tous les segments d'activité, à l'exception des services sur site aux industriels.**

AGILITÉ ET ADAPTABILITÉ

L'exécution d'Impact 2023 se caractérise par l'ampleur des imprévus que le Groupe a affrontés. Dès le lancement du programme stratégique, en 2020, Veolia a dû gérer les conséquences de la pandémie de Covid-19. Six mois plus tard, l'opportunité historique du rachat de Suez s'est présentée, avant que la crise énergétique liée au conflit russo-ukrainien et l'inflation induite ne viennent s'ajouter aux tensions logistiques de sortie de crise Covid.

Face à autant d'aléas, Veolia a fait preuve de lucidité, d'agilité et de capacité d'adaptation. Soucieux de maintenir les services essentiels en pleine crise sanitaire, le Groupe a d'abord mis en place le plan Recover and Adapt, retrouvant dès l'automne 2020 ses résultats d'avant-crise. Pour préparer le rapprochement avec Suez (acquisition, négociation avec les autorités de la concurrence...), il a pu compter sur la mobilisation sans faille de son encadrement. Enfin, en réaction à la crise énergétique, la mise en place du plan ReSource (lire page suivante) a enclenché la sécurisation des approvisionnements ainsi que des renégociations de contrats non indexés sur l'inflation.

LE MULTILocal, FACTEUR DE RÉSILIENCE

Le principal enseignement des trois premières années d'exécution d'Impact 2023 est bien le modèle opérationnel multilocal à pilotage global de Veolia, qui se révèle un facteur de rebond très fort et la source de nombreux succès. À commencer par la pertinence des choix stratégiques du Groupe – son retrait de la construction et du *facility management*, l'atteinte des objectifs d'activité –, ou encore sa capacité à réaliser des acquisitions en extrayant les synergies attendues (Suez au premier rang, mais aussi des réseaux de chauffage en Europe centrale). Sans oublier son aptitude à réussir les plans d'économies successifs, sa résistance aux chocs ou encore sa faculté à répondre aux nouveaux besoins des clients grâce à la combinaison de ses expertises métiers.

... ET UNE GESTION AGILE DU CONTEXTE ET DE SES OPPORTUNITÉS

Pour s'adapter aux enjeux énergétiques mondiaux, Veolia a lancé le plan ReSource, équilibre entre choix défensifs et offensifs.

À travers son plan ReSource, Veolia s'engage à réduire sa consommation énergétique et celle de ses clients de 5% et à accroître sa production d'énergie verte de 5%. Pour atteindre cet objectif, le Groupe investit 150 millions d'euros jusqu'en 2024 et renforce à cette occasion le déploiement de solutions concrètes.

- 5% DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE

En matière de réduction de la consommation d'énergie, Veolia a plusieurs axes d'optimisation. Tout d'abord, la performance des sites qu'il opère, grâce à plus de 60 centres Hubgrade installés dans le monde. Ensuite, l'efficacité énergétique des bâtiments, par le remplacement des équipements les plus énergivores (notamment les systèmes d'aération des stations d'épuration) et la révision à la baisse des températures de consigne de chauffage et à la hausse pour la climatisation. Autre axe d'effort, la valorisation des sources d'énergie fatale, partout où cela est possible, à l'image des opérations menées à Poznań (récupération de chaleur sur le site Volkswagen), à Issy-les-Moulineaux (récupération de la chaleur des eaux usées par Energido), à Braunschweig (récupération de la chaleur d'un data center) ou encore à Barcelone (récupération du froid sur un terminal GNL). Enfin, le Groupe déploie la flexibilité électrique dans les installations qu'il gère, grâce à l'expertise de sa filiale Flexcity, solution d'effacement électrique qui permet aux entreprises de réduire la tension sur le réseau électrique lors des pics de consommation.



Usine d'El Trebal Mapocho, Chili

+ 5% DE PRODUCTION D'ÉNERGIE VERTE

Si le défi de la crise énergétique est grand, il se révèle aussi une opportunité.

Le Groupe produit en effet des énergies locales, renouvelables et abordables, ainsi que des matières premières alternatives. Les solutions déployées (lire pages 16 à 28) permettent de renforcer l'autonomie énergétique des pays dans lesquels Veolia intervient.

Le Groupe dispose ainsi de combustibles alternatifs – biogaz, combustibles solides de récupération (CSR), etc. – qui peuvent se substituer aux énergies fossiles. Le partenariat avec TotalEnergies prévoit de lancer des études sur les sites à potentiel afin d'optimiser la production de biogaz de décharge.

Veolia accélère aussi les projets de remplacement de chaudières fonctionnant aux combustibles fossiles importés (charbon, etc.) par des chaufferies équipées de fours à CSR. Enfin, le Groupe compte exploiter son potentiel foncier afin d'accélérer sa production d'électricité photovoltaïque pour sa propre consommation.



Site Volkswagen, Poznań



Méthanier, Barcelone

VEOLIA, CO-FONDATEUR
D'UNE MUTUELLE
« CYBER »

Afin de compléter la couverture assurances sur les attaques informatiques par rançongiciel (ransomware) et autres risques cyber, Veolia et 6 autres grands groupes européens ont créé en 2022 Miris, leur propre mutuelle d'assurance. L'objectif : fournir une couverture cyber européenne et mondiale à ses membres basés dans l'Union européenne et l'Espace économique européen. Miris peut officiellement commercialiser des polices cyber depuis le 1^{er} janvier 2023.

COALITION ECOWATT

Face aux tensions existant sur le réseau électrique français, Veolia a rejoint en 2022 le dispositif Ecowatt. Véritable baromètre de la consommation d'électricité, cet outil est fédéré par l'opérateur RTE, en partenariat avec l'Agence publique de la transition écologique (Ademe). À cette occasion, Veolia renforce le déploiement de solutions concrètes pour réduire sa consommation et celle de ses clients. À titre d'exemple, remplacer les appareils les plus énergivores sur les sites qu'il opère, doubler sa capacité d'effacement électrique ou encore réduire à 19 °C les consignes de températures sur ses 4 000 sites.

DES FINANCEMENTS ORIENTÉS VERS LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Avec 50 % de son chiffre d'affaires 2022 déjà admis dans le référentiel de la taxonomie verte européenne des activités durables – dont deux tiers alignés avec les critères de durabilité –, Veolia confirme sa position d'entreprise de référence de la transformation écologique.



Pour la première fois en 2022, Veolia s'est livré à l'exercice d'évaluation du pourcentage d'activités durables dans son portefeuille mondial, selon les critères exigeants de la taxonomie verte de l'Union européenne, qui définit les meilleures pratiques climatiques.

La taxonomie, outil de classification des activités durables

Malgré les difficultés pratiques liées au rapprochement avec Suez en 2022, 96 % du chiffre d'affaires de Veolia a pu être évalué taxonomiquement et une majorité des 4 % restants correspond à des activités revendues depuis lors dans le cadre des décisions des autorités de la concurrence.

Les chiffres d'affaires, Capex et Opex⁽¹⁾ de 17 000 sites de production dans le monde ont été passés au crible, défini par Bruxelles, de l'éligibilité et des critères ESG : contribution substantielle au climat, absence d'effets négatifs significatifs sur les autres dimensions environnementales et critères minimaux sur les aspects sociaux et de gouvernance. Il en ressort que 50 % des activités évaluées sont éligibles et que 35 % sont même « durables », c'est-à-dire alignées avec la taxonomie climat.

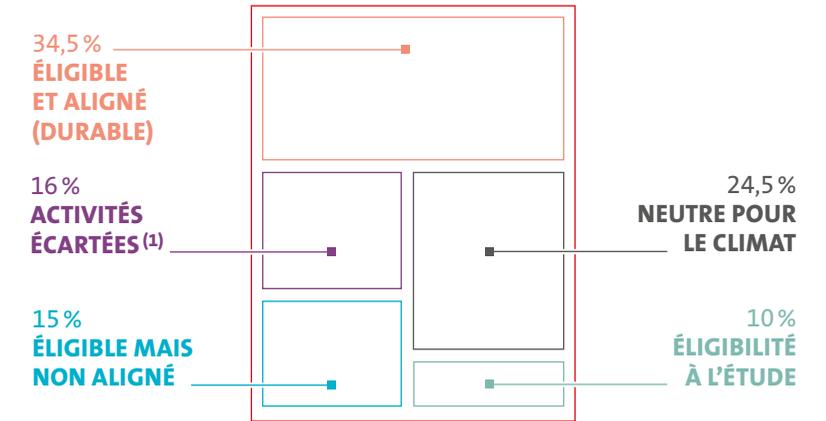
(1) Capex et Opex désignent respectivement les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation.



PERFORMANCE FINANCIÈRE 2022

Les très bons résultats enregistrés en 2022 traduisent à la fois l'effet positif de l'entrée de périmètre des activités acquises de Suez et la contribution des synergies générées par ce rapprochement, ainsi que la poursuite d'une croissance organique et d'une performance opérationnelle solides. Le chiffre d'affaires atteint 42 885 millions d'euros, en très forte croissance de 14,1 %⁽¹⁾ par rapport à 2021. La marge (EBITDA) augmente fortement, à 6 196 millions d'euros (+7,2 %), et l'EBIT courant à 3 062 millions d'euros⁽²⁾ (+16,3 %)⁽¹⁾. Le résultat net courant s'établit à 1 162 millions d'euros⁽²⁾, en hausse de 29,7 %⁽³⁾. Enfin, le rendement des capitaux employés (ROCE) affiche une valeur de 7,6 %.

RÉPARTITION DES 96 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2022 ANALYSÉ SELON LES CRITÈRES DE LA TAXONOMIE VERTE



(1) Activités écartées par la taxonomie (énergie à base de charbon, incinération ou stockage de déchets non dangereux...).

Avancée des discussions avec Bruxelles

La Commission européenne a publié au printemps 2022 un texte complémentaire sur les activités taxonomiques contribuant à l'atténuation du changement climatique, en définissant en particulier les conditions dans lesquelles le gaz naturel peut être considéré comme une solution transitoire « verte ». L'occasion pour Veolia d'évaluer le caractère durable des solutions prévues dans sa stratégie de sortie du charbon concernant ses usines d'Europe centrale et orientale (1,5 milliard d'euros d'investissements d'ici à 2030). À noter que l'option gaz naturel ne suffit pas à réduire les émissions de gaz à effet de serre au regard de la cible ambitieuse de l'UE. Pour être durables, ces projets doivent aussi intégrer une part d'énergie bas carbone, ce que Veolia prévoit de faire en recourant à la biomasse, au biogaz et aux pompes à chaleur.

La Commission européenne complétera courant 2023 la taxonomie climat par un dispositif orienté vers les ressources en eau, l'économie circulaire, la prévention des pollutions et la biodiversité, ce qui permettra à Veolia de mettre en valeur d'autres de ses contributions environnementales.

Le Groupe participe activement à cet élargissement en suggérant d'inclure des activités comme la valorisation énergétique de déchets non recyclables après tri approfondi, sous forme de combustibles solides de récupération. L'avantage pour les utilisateurs de charbon : passer à un combustible dont les émissions de GES sont similaires à celles du gaz naturel, sans subir les mêmes pressions et aléas géopolitiques. Également proposé, le développement de centres de stockage de déchets dangereux, solution dans laquelle il est indispensable d'investir pour prévenir la pollution de certains types de déchets en comblant le sous-équipement, y compris en Europe.

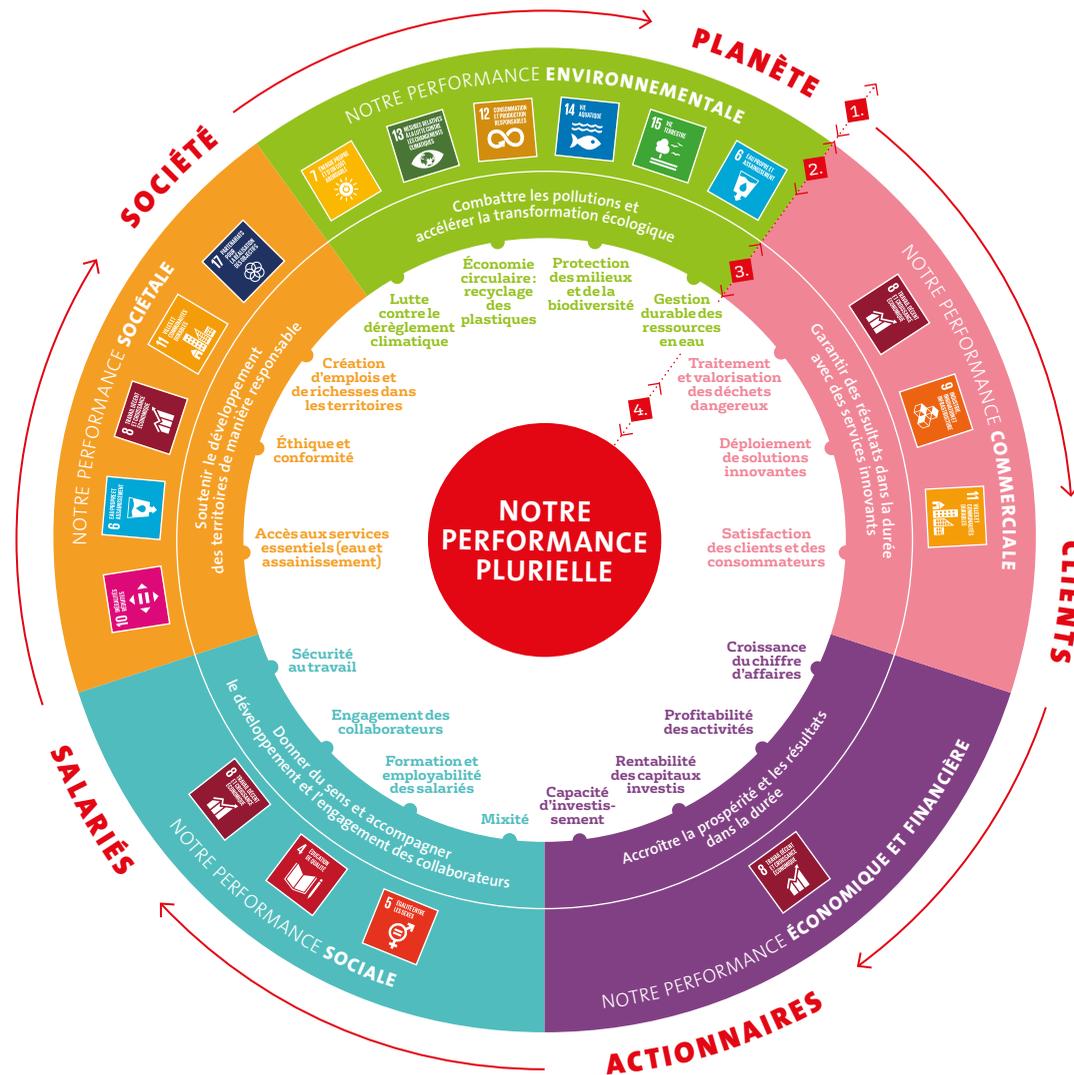
(1) À périmètre et change constants.

(2) Hors impact du *purchase price allocation* de Suez.

(3) À change courant.

INDICATEURS DE LA PERFORMANCE PLURIELLE

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



| OBJECTIFS ET INDICATEURS ASSOCIÉS | RÉFÉRENCE 2019 | RÉSULTATS 2020 | RÉSULTATS 2021 | RÉSULTATS 2022 | CIBLE 2023 |
|---|----------------|---------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------|
| Performance économique et financière | | | | | |
| ■ Croissance du chiffre d'affaires Croissance annuelle du CA | 27,2 Mds€ | 26,0 Mds€ | 28,5 Mds€ | 42,9 Mds€ | Cible annuelle |
| ■ Profitabilité des activités Résultat net courant part du Groupe | 760 M€ | 415 M€ | 896 M€ | 1 162 M€ | 1 Md€ |
| ■ Rentabilité des capitaux investis ROCE après impôts (avec IFRS 16) | 8,4% | 6,4% | 8,2% | 7,6% | Cible annuelle |
| ■ Capacité d'investissement Free cash flow (avant investissements discrétionnaires) | 1230 M€ | 942 M€ | 1720 M€ | 1 463 M€ | Cible annuelle |
| Performance sociale | | | | | |
| ■ Engagement des collaborateurs Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante | 84% | 87% | 87% | 89% (1) | ≥ 80% |
| ■ Sécurité au travail Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt | 8,12 | 6,60 | 6,65 | 5,61 | 5 |
| ■ Formation et employabilité des salariés Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an | 18 h | 17 h | 21 h | 26 h | 23 h |
| ■ Mixité Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les Executive Resources (2) | Non applicable | 28,3% | 30,4% | 30,3% | 50% |
| Performance commerciale | | | | | |
| ■ Satisfaction des clients et des consommateurs Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score | Non applicable | NPS = 41 avec 57% du CA couvert | NPS = 43 avec 72% du CA couvert | NPS = 48 avec 83% du CA couvert (3) | NPS > 30 avec 75% du CA couvert |
| ■ Développement de solutions innovantes Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe | Non applicable | 2 | 6 | 10 | 12 |
| ■ Traitement et valorisation des déchets dangereux Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » | 2,56 Mds€ | 2,53 Mds€ | 3,06 Mds€ | 4,12 Mds€ | > 4 Mds€ |

1. Nos parties prenantes 2. Notre performance 3. Nos engagements 4. Nos objectifs



OBJECTIFS ET INDICATEURS ASSOCIÉS

Performance environnementale

| | RÉFÉRENCE 2019 | RÉSULTATS 2020 | RÉSULTATS 2021 | RÉSULTATS 2022 | CIBLE 2023 |
|--|-----------------------------|--|---|--|--|
| Lutte contre le dérèglement climatique • Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 • Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) – FE IEA 2013 ⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾ | Non applicable | 8,1% des investissements totaux à réaliser | 17% des investissements totaux à réaliser | 30% des investissements totaux à réaliser | 30% des investissements totaux à réaliser ⁽⁴⁾ |
| | 12,1 Mt CO ₂ éq. | 12,5 Mt CO ₂ éq. | 12,4 Mt CO ₂ éq. | 14,1 Mt CO₂ éq. | 15 Mt CO ₂ éq. |
| Économie circulaire : recyclage des plastiques Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽⁷⁾ | 350 kt | 391 kt | 476 kt | 490 kt | 610 kt |
| Protection des milieux et de la biodiversité Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles ⁽⁸⁾ | Non applicable | 1,7% | 30% | 66% | 75% |
| Gestion durable de la ressource en eau Rendement des réseaux d'eau potable ⁽⁹⁾ (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) | 72,5% | 73,4% | 75,6% | 76,3% | > 75% |

Performance sociétale

| | | | | | |
|--|-----------------|--|--|--|---|
| Création d'emplois et de richesses dans les territoires Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées | Non applicable | 1 105 388 emplois soutenus 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays | 1 033 623 emplois soutenus 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays | 1 147 238 emplois soutenus 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays | Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays |
| Éthique et conformité Pourcentage de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement | 92% du Top 5000 | 83% sur tous les répondants | 84% sur tous les répondants | 85% sur tous les répondants ⁽¹⁰⁾ | ≥ 80% sur tous les répondants |
| Accès aux services essentiels (eau et assainissement) Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia | 5,71 Mhab. | 6,12 Mhab. (+7%) | 6,71 Mhab. (+17,5%) | 6,92 Mhab. (+21,3%) | +12% vs 2019 à périmètre constant |

(1) Le taux d'engagement 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 88%.

(2) Anciennement dénommé Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.

(3) Donnée 2022 présentée hors périmètre intégrant les activités issues du rapprochement avec Suez (absence de référence 2021). Les 10 plus importantes Business Units sur ce périmètre ont un score de 45 pour 85% du chiffre d'affaires couvert.

(4) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2020. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.

(5) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023.

(6) Les FE IEA 2021 mis à jour dans l'outil de reporting Global Report en 2021 donnent une valeur de 13 Mt CO₂ éq. en 2022.

(7) 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.

(8) Données pro forma 2019-2022.

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

(10) Le taux de réponses positives 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 85%.



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

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

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

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

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

Iconographie : Laure Duquesne.

Crédits photo : Getty Images (aapsky / iStock / Getty Images Plus, Thomas Barwick / Stone, Marco Bottigelli / Moment, Ashley Cooper / The Image Bank, Sigrid Gombert / Westend61, ProPIC / Moment, Oliver Rossi / Stone, Anderson Spinelli / iStock / Getty Images, Plus, Tom Werner / DigitalVision, Wirestock / iStock / Getty Images Plus) Altour Production, Marti E. Berenguer, Chris George / Médiathèque Veolia ES Limited, François Le Guen / couloir3.com, Li-Cycle, Metsa Fibre, Olivier Rolfe, Septième Thème Production, Léo Vonhatten. Médiathèque Veolia (Boby / Fisheye, Aglaé Bory, Choi Ming Wai, Martin Colombet / Fisheye, Christophe Daguet, Nicolas Fagot, Olivier Guerrin, Christophe Majani d'Inguibert, Shin Takahashi, Nicolas Vercellino).

Création et réalisation : HAVAS PARIS

Impression : STIPA.



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



Ressourcer le monde

Veolia

30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com