

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA EST DE CONTRIBUER AU PROGRÈS HUMAIN, EN S'INSCRIVANT RÉSOLUMENT DANS LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉFINIS PAR L'ONU, AFIN DE PARVENIR À UN AVENIR MEILLEUR ET PLUS DURABLE POUR TOUS. C'EST DANS CETTE PERSPECTIVE QUE VEOLIA SE DONNE POUR MISSION DE « RESSOURCER LE MONDE », EN EXERÇANT SON MÉTIER DE SERVICES À L'ENVIRONNEMENT. CHEZ VEOLIA, NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE LA POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT DE L'HUMANITÉ N'EST POSSIBLE QUE SI LES ENJEUX ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX SONT ABORDÉS COMME UN TOUT INDISSOCIABLE. CETTE CONVICTON S'INSCRIT DANS L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE QUI, DÈS SA CRÉATION, EN 1853, AVAIT MONTRÉ LA VOIE EN FAISANT DE L'ACCÈS À L'EAU POTABLE UN LEVIER ESSENTIEL DE SANTÉ PUBLIQUE ET DE QUALITÉ DE VIE. EN PRATIQUANT NOS ACTIVITÉS, AUJOURD'HUI, NOUS APPORTONS À NOS CLIENTS, DANS LE MONDE, DES SOLUTIONS QUI PERMETTENT D'ÉCONOMISER EN ÉNERGIE, EN UTILISANT ET DE LES RECYCLER EFFICACEMENT. L'AMÉLIORATION DE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE ET DE CELLE DE NOS CLIENTS EST AU CŒUR DE NOTRE MÉTIER ET DE NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE. NOUS SOMMES UNE ENTREPRISE SIMULTANÉMENT LOCALE ET GLOBALE, À FORTE INTENSITÉ DE TECHNIQUE, DE SAVOIR-FAIRE ET DE MAIN D'ŒUVRE, INSCRIVANT SES ACTIONS DANS LE TEMPS LONG. NOUS GARANTISSONS UN ENGAGEMENT DE RÉSULTAT DANS LA DURÉE À NOS CLIENTS GRÂCE À NOTRE LONGUE EXPÉRIENCE, LA QUALITÉ DE NOS SERVICES ET NOTRE FORTE CAPACITÉ D'INNOVATION. NOUS CONSTITUONS UNE COMMUNAUTÉ DE TRAVAIL OÙ CHACUN PEUT TROUVER, EN PLUS D'UN REVENU ET DU RESPECT DE SA SANTÉ ET DE SA SÉCURITÉ AU TRAVAIL, UN SENS À SON ACTIVITÉ, UN ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE COLLECTIVE VALORISANTE ET UN ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL. PAR LA FORMATION, VEOLIA S'ASSURE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DE SES SALARIÉS QUI SONT DANS LEUR GRANDE MAJORITÉ DES OUVRIERS ET DES TECHNICIENS. L'ENTREPRISE S'APPUIE SUR LEUR RESPONSABILITÉ ET LEUR AUTONOMIE À TOUS LES NIVEAUX ET DANS TOUS LES PAYS, ET PROMEUT L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES. VEOLIA FAVORISE, NOTAMMENT AU SEIN DES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL, LE DIALOGUE SOCIAL QUI PARTICIPE À L'APPROPRIATION PAR LES SALARIÉS DE NOTRE PROJET COLLECTIF. VEOLIA RESPECTE PARTOUT LES LOIS ET LES RÈGLEMENTS EN VIGUEUR. ELLE APPLIQUE EN OUTRE DES RÈGLES D'ÉTHIQUE LARGEMENT DIFFUSÉES ET CONFORMES À SES VALEURS DE RESPONSABILITÉ, DE SOLIDARITÉ, DE RESPECT, D'INNOVATION, ET DE SENS DU CLIENT. LA PROSPÉRITÉ DE VEOLIA EST FONDÉE SUR SON UTILITÉ POUR L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES - CLIENTS, ACTIONNAIRES, SALARIÉS, FOURNISSEURS, POPULATIONS ACTUELLES ET GÉNÉRATIONS FUTURES - DANS LES DIFFÉRENTS TERRITOIRES DANS LESQUELS ELLE INTERVIENT. SA PERFORMANCE DOIT DONC ÊTRE ÉVALUÉE SELON PLUSIEURS DIMENSIONS QUI CORRESPONDENT À CES DIFFÉRENTS PUBLICS. L'ENTREPRISE ACCORDE UN DEGRÉ D'ATTENTION PROPORTIONNELLE À CHACUNE DE CES DIMENSIONS. C'EST AINSI QUE VEOLIA S'ENGAGE POUR UN MONDE MEILLEUR ET PLUS DURABLE EN PROTÉGEANT L'ENVIRONNEMENT TOUT EN RESSOURCANT LE MONDE ET EN FAVORISANT LE BIEN-ÊTRE VITAUX DE L'HUMANITÉ.

## NOTRE RAISON D'ÊTRE...

et sa mise en œuvre dans le programme stratégique Impact 2023



# « UNE ENTREPRISE EST PROSPÈRE PARCE QU'ELLE EST UTILE ET NON L'INVERSE. »

ANTOINE FRÉROT  
PRÉSIDENT DE VEOLIA

## Aux fondements de notre démarche

Convaincu du rôle et de l'utilité des entreprises face aux attentes de la société, Veolia est l'un des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être sous l'impulsion d'Antoine Frérot. Ayant fortement contribué aux débats universitaires et publics sur ces questions et soutenu le rapport Notat-Senard qui a introduit le concept de « raison d'être », il a développé la conviction que « l'entreprise est une mosaïque de parties prenantes dont les attentes doivent être prises en compte équitablement dans le partage de la valeur créée ».

L'élaboration de la raison d'être de Veolia a été le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent associant les instances de direction de l'entreprise, les salariés, le comité des Critical Friends (experts externes), des clients, des panels de citoyens...

La raison d'être de Veolia a été adoptée par son conseil d'administration et présentée lors de l'assemblée générale des actionnaires le 18 avril 2019.

### Quatre questions majeures autour desquelles s'articule cette démarche :

- en quoi Veolia est-elle utile à la société ?
- quelle est sa mission ?
- en quoi Veolia est-elle différente des autres entreprises ?
- pour qui et comment les richesses créées se répartissent-elles ?

1. Aux fondements de notre démarche page 3
2. La raison d'être de Veolia page 4
3. La recherche d'équilibre page 6
4. Impact 2023, Veolia s'engage sur une performance plurielle page 8
5. Une démarche de progrès partagé avec et pour nos parties prenantes page 10
6. Une implication à tous les niveaux page 12

**« LA RAISON D'ÊTRE  
DE VEOLIA NE SE RÉSUME PAS  
À UN SLOGAN, ELLE S'EXPRIME  
DANS TOUT UN TEXTE. »**

La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel.

Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions.

C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

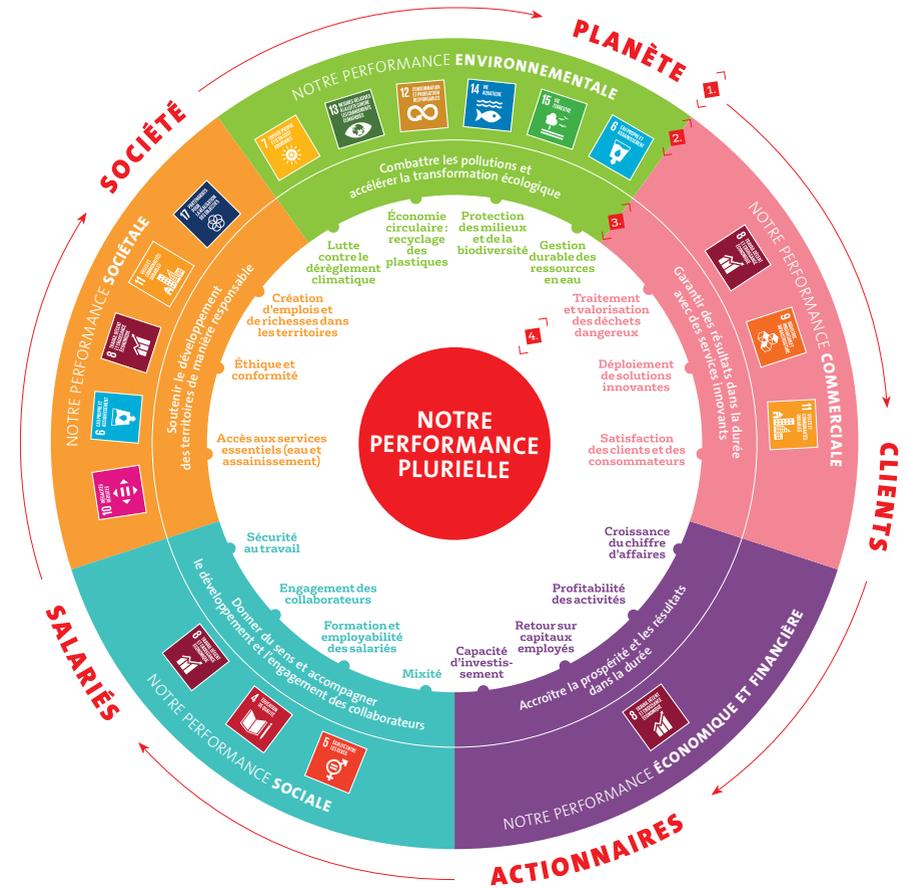


# UNE RECHERCHE D'ÉQUILIBRE

Fondatrice et conçue pour le **long terme**, la raison d'être de Veolia est une **boussole** qui nous aide à fixer et à garder le cap dans la durée. C'est une démarche de progrès partagé qui concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe, menée au bénéfice de toutes les parties prenantes. Elle est mise en œuvre à travers notre programme stratégique Impact 2023, piloté dans une vision de performance plurielle, qui met au même niveau d'attention et d'exigence les performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Notre ambition est de faire de Veolia l'**entreprise de référence** pour la transformation écologique.

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

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



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

- **5 parties prenantes** : Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète.
- **5 engagements** : ils expriment les **dimensions selon lesquelles la performance de Veolia doit être évaluée** et précisent pour chacune le cap fixé par le Groupe en reprenant les axes clefs du texte. Ils sont reliés aux objectifs de développement durable (ODDs) de l'ONU.
- **18 objectifs de progrès** : ils précisent les priorités d'actions du Groupe par dimension ; ils couvrent **le texte de la raison d'être** et permettent à **l'ensemble des BUs** de s'engager dans une démarche commune pour **mettre en œuvre cette raison d'être au plus près du terrain**.

# IMPACT 2023, VEOLIA S'ENGAGE SUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

## À l'échelle du Groupe :

19 indicateurs de performance, associés à 18 objectifs de progrès à horizon 2023, ont été choisis. Ils sont régulièrement audités par des organismes indépendants et entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs du Groupe.

## À l'échelle des BUs :

Chaque entité opérationnelle fixe ses propres cibles pour au moins un objectif par dimension de la performance plurielle lors de l'élaboration du budget et du plan long terme, en adaptant, si nécessaire, les indicateurs à ses activités et à son contexte local.

### PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

#### Lutte contre le dérèglement climatique

- **Indicateurs :**
  - réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissement visant à éliminer progressivement le charbon en Europe d'ici à 2030.
  - **Cible 2023 : réalisation de 30% des investissements planifiés d'ici à 2030, soit ~400 M€ d'ici à 2023**
  - émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence).
  - **Cible 2023 : 15 Mt éq. CO<sub>2</sub>**

#### Économie circulaire : recyclage des plastiques

- **Indicateur :** volumes de plastique recyclé dans les usines de transformation de Veolia.
- **Référence 2019 : 350 kt**
- **Cible 2023 : 610 kt**

#### Protection des milieux et de la biodiversité

- **Indicateur :** taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles.
- **Référence 2019 : non applicable**
- **Cible 2023 : 75 %**

### Gestion durable des ressources en eau

- **Indicateur :** rendement des réseaux d'eau potable.
- **Référence 2019 : 72,5%**
- **Cible 2023 : > 75%**

### PERFORMANCE SOCIALE

#### Mixité

- **Indicateur :** proportion de femmes nommées au sein du Groupe Executive Resources, de 2020 à 2023.
- **Référence 2019 : non applicable**
- **Cible 2023 : ≥ 50 % de 2020 à 2023**

#### Formation et employabilité des salariés

- **Indicateur :** nombre d'heures de formation moyen par salarié.
- **Référence 2019 : 18 h**
- **Cible 2023 : 23 h**

#### Engagement des collaborateurs

- **Indicateur :** taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante.
- **Référence 2019 : 84 %**
- **Cible 2023 : ≥ 80 %**

### Sécurité au travail

- **Indicateur :** taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt.
- **Référence 2019 : 8,1**
- **Cible 2023 : 5**

### PERFORMANCE COMMERCIALE

#### Traitement et valorisation des déchets dangereux

- **Indicateur :** CA consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux ».
- **Référence 2019 : 2,5 Mds€**
- **Cible 2023 : > 4 Mds€**

#### Développement de solutions innovantes

- **Indicateur :** nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés.
- **Cible 2023 : 12 innovations dans au moins 10 contrats signés par le Groupe au cours de l'année**

#### Satisfaction des clients et des consommateurs

- **Indicateur :** taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score.
- **Référence 2020 : NPS : 41 pour un taux de couverture du CA de 57 %**
- **Cible 2023 : NPS : ≥ 30 pour un taux de couverture du CA de 75 %**

### PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

#### Croissance du chiffre d'affaires

- **Indicateur :** croissance annuelle du CA.
- **Référence 2019 : 27,2 Mds€**
- **Cible 2023 : cible annuelle**

#### Profitabilité des activités

- **Indicateur :** résultat net courant part du Groupe
- **Référence 2019 : 760 M€**
- **Cible 2023 : ≥ 1 Md€**

### Retour sur capitaux employés

- **Indicateur :** ROCE après impôts.
- **Référence 2019 : 8,4 % (après IFRS 16)**
- **Cible 2023 : cible annuelle**

### Capacité d'investissement

- **Indicateur :** free cash flow avant investissements discrétionnaires.
- **Référence 2019 : 1230 M€**
- **Cible 2023 : cible annuelle**

### PERFORMANCE SOCIÉTALE

#### Accès aux services essentiels (eau et assainissement)

- **Indicateur :** nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia.
- **Référence 2019 : 5,7 M hab**
- **Cible 2023 : +12 % (vs 2019 à périmètre constant)**

#### Création d'emplois et de richesses dans les territoires

- **Indicateur :** empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois directs ou indirects soutenus et de richesses créées. Méthodologie et calcul par la société Utopies.
- **Référence 2019 : non applicable**
- **Cible 2023 : évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays**

#### Éthique et conformité

- **Indicateur :** pourcentage de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement.
- **Référence 2019 : 92 % du Top 5 000**
- **Cible 2023 : ≥ 80 % sur tous répondants**

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

L'ouverture de l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes est au cœur de la raison d'être de Veolia.

Le Groupe s'engage et interagit régulièrement avec elles au niveau local, régional, national et international.

Ses principales parties prenantes sont regroupées en cinq catégories : salariés, clients, actionnaires, société et planète.

Parmi elles, certaines ont un lien contractuel : salariés, clients, fournisseurs. D'autres non : territoires, riverains, organisations non gouvernementales, médias, générations futures, etc.

Il est essentiel que Veolia identifie, connaisse, écoute et comprenne ses parties prenantes. L'objectif est de mettre en place une écoute active, de les intégrer quand cela est possible dans certains processus de décision de l'entreprise, de s'engager auprès d'elles, mais aussi de pouvoir leur rendre compte de l'impact multidimensionnel des activités du Groupe.

Il s'agit de renforcer nos relations avec nos parties prenantes afin de trouver des chemins de convergence pour mettre en œuvre de manière tangible la transformation écologique.

**L'enjeu est bien de construire ensemble des solutions utiles et à fort impact pour tous.**

- Gouvernements / Ministères
- Les autorités locales / nationales / judiciaires et de contrôle
- Les collectivités publiques / citoyens / riverains / associations de quartier
- Les associations d'élus
- Entreprises concurrentes
- Les prestataires (fournisseurs, sous-traitants)
- Les fondations et les associations
- Les organisations patronales et syndicales
- Les agences de notation financières et extra-financières
- Les Critical Friends
- Les experts, chercheurs et scientifiques
- Les Académies, Universités et Écoles (étudiants)
- Les partenaires (ESS, start-up, Instituts de recherche)
- L'opinion publique (étude d'opinion, baromètre)
- Les cercles de réflexion / think tanks / Leaders d'opinion
- Médias (TV, radios, presse, internet, réseaux sociaux)

- Les organisations environnementales.
- Les associations et fondations.
- Les experts / académiques.
- Les Institutions Internationales et Européennes.
- Les gouvernements (Zone OCDE et hors OCDE).
- Les organisations d'institutions publiques (ONU, OCDE, FMI, GRECO...).
- Les citoyens et plus spécifiquement les générations futures.



- Les collectivités territoriales
- Les industriels et le secteur tertiaire (grands comptes, acteurs locaux).
- Les États
- Les consommateurs, les clients agricoles et les usagers finaux
- Les prospects

- Les actionnaires, administrateurs
- Les investisseurs / ISR
- Les banques / assureurs et courtiers d'assurances
- Les commissaires aux comptes / auditeurs externes
- Autres partenaires financiers
- Les collaborateurs, apprentis, alternants, stagiaires (Groupe, Zones, BUS)
- Les partenaires sociaux / IRP
- Candidats / anciens salariés

# UNE IMPLICATION

## À TOUS LES NIVEAUX

De sa création à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent. Elle irrigue l'ensemble des décisions et actions du Groupe.

Un dispositif de coordination et de gouvernance a été mis en place, afin d'accompagner l'ensemble du Groupe dans cette démarche de sens, de cohésion et de transformation.

### GOVERNANCE ET PILOTAGE

#### Le conseil d'administration,

qui a validé le texte et les indicateurs, en contrôle la bonne exécution, notamment à travers un comité raison d'être dédié.

#### Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe

en assurent le suivi et décident de l'allocation des ressources.

#### Le comité de Critical Friends,

constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de challenger l'entreprise et de l'aider à garder le cap.

#### Le comité de pilotage de la

raison d'être, constitué de membres du comité exécutif et de directions fonctionnelles, est chargé de la coordination et de l'impulsion de la démarche dans le Groupe.

#### La direction Stratégie et

Innovation assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une vision de performance plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe.

#### Avec les instances représentatives du personnel,

Veolia a mis en place un comité de suivi de la raison d'être pour favoriser l'appropriation et l'implication de l'ensemble des salariés.

### MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN

#### Le pilotage des objectifs prioritaires du Groupe :

Chaque objectif de performance plurielle est piloté par un binôme composé d'un sponsor Comex et d'un référent objectif Groupe.

**Les sponsors Comex** sont désignés pour soutenir les objectifs au plus haut niveau du Groupe.

#### Les référents objectifs :

- définissent une stratégie d'atteinte de l'objectif pour le Groupe,
- proposent une déclinaison de cette stratégie dans les différentes entités opérationnelles ou fonctionnelles concernées,
- participent à la conception et à l'analyse des plans d'action et en suivent et soutiennent l'exécution,
- consolident au niveau global les indicateurs Groupe de performance plurielle.

#### Le réseau des Purpose Officers :

Ce réseau accélère le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans les entités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Les Purpose Officers sont les relais de leur entité au sein d'un réseau global pour :

- partager les bonnes pratiques,
- suivre l'avancement de la démarche sur leur périmètre,
- réfléchir de manière collective à l'amélioration continue de la démarche.



## Ressourcer le monde

**Veolia**  
30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France  
Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00  
[www.veolia.com](http://www.veolia.com)