POUR UNE ÉCOLOGIE QUI PROTÈGE

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

Incluant le rapport financier annuel

VEOLIA

SOMMAIRE

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT 2

INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF 3

TEMPS FORTS 2024 4

PROFIL 7

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 19

1.1 Histoire et présentation générale 20
1.2 Stratégie RFA 22
1.3 Métiers RFA 25
1.4 Recherche et Innovation 37
1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA 43
1.6 Réglementation environnementale 52

2 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA 63

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne 65
2.2 Facteurs de risques 72

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 97

3.1 Composition du conseil d'administration 98
3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 116
3.3 Direction générale et comité exécutif 132
3.4 Rémunération et avantages 134
3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital 168
3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 170

4 DURABILITÉ 173

4.1 Informations en matière de durabilité RFA 174
4.2 Rapport du vérificateur sur les informations en matière de durabilité RFA 316
4.3 Plan de vigilance 319

5 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA 321

5.1 Faits marquants de la période 322
5.2 Informations comptables et financières 328
5.3 Financement 337
5.4 Autres éléments 341
5.5 Annexes 343

6 ÉTATS FINANCIERS 345

6.1 Comptes consolidés RFA 346
Notes annexes aux comptes consolidés 354
6.2 Comptes sociaux RFA 434
Notes annexes aux comptes sociaux 442

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 467

7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA 468
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA 476
7.3 Politique de distribution des dividendes 478

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 479

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement 480
8.2 Procédures judiciaires et arbitrages 484
8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA 485
8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique 485
8.5 Documents accessibles au public 485
8.6 Contrôleurs légaux des comptes 486
8.7 Informations financières incorporées par référence 487
8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA 487
8.9 Tables de concordance 488
8.10 Annexes 493

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

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2024

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 20 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2024 qui a été établie au format ESEF *(European Single Electronic Format)* et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT

Président du conseil d'administration

Qu'est-ce qui caractérise un Groupe comme Veolia ? Ses métiers, bien sûr, et plus encore, les interconnexions qu'il tisse entre eux de façon à exploiter au maximum leurs potentiels et à proposer de nouveaux services à haute valeur ajoutée. Son sens du temps, qui l'amène à déployer progressivement ses activités à court, moyen et long termes, afin d'organiser une succession harmonieuse entre celles qui émergent et celles déjà matures, et de bâtir des relais de croissance supplémentaires. Sa relation étroite avec les territoires, dans lesquels ses métiers sont enracinés, contribuant activement au développement économique et à la cohésion sociale de ceux-ci. Son ambition de devenir le leader mondial de la transformation écologique.

Tout aussi important que ses projets, ce qui caractérise notre Groupe, c'est la façon dont il les met en œuvre, et d'abord la manière dont il regarde le monde. Il voit des ressources d'eau alternatives, là où d'autres ne voient que des eaux usées ; il voit des matières premières, là où d'autres ne voient que des déchets ; il voit une source d'énergie décarbonée, là où d'autres ne voient que de la chaleur perdue par des usines. En somme, il voit des solutions, là où d'autres ne voient que des problèmes !

Ses projets, Veolia les réalise en accordant la primauté à l'utilité. Car pour être pérenne et prospère, il faut être utile. En 2023, notre Groupe a célébré ses 170 ans. S'il existe depuis si longtemps, c'est qu'il a su demeurer utile et renouveler son utilité. En 2024, la Fondation Veolia a fêté ses 20 ans : elle atteste, elle aussi, l'utilité de nos métiers. Cette Fondation ne résulte d'aucune obligation : elle répond simplement à la volonté d'entraide et d'engagement qu'expriment les collaborateurs du Groupe partout dans le monde, en combinant soutien financier et mécénat de compétences, urgence humanitaire et aide au développement ; elle traduit en actes nos valeurs fondamentales ; elle illustre, dans les situations extrêmes, ce qu'est la raison d'être de Veolia.

La volonté de former caractérise également la manière dont Veolia conduit ses activités. Afin de pallier le manque de compétences dans les métiers de l'environnement, que ce soit chez les industriels ou dans le secteur public et de partager les solutions concrètes avec le plus grand nombre, notre Groupe a créé l'école de la transformation écologique. Cette école, dénommée Terra Academia, bénéficie de l'appui de grandes entreprises, de partenaires académiques, de collectivités, d'associations. Ses trois premiers campus ont ouvert en 2024 à Arras, à Deauville et à Paris-Montmartre. Elle se propose de former 60 000 personnes et d'en sensibiliser 100 000 autres d'ici 2030. Du CAP aux masters, en passant par un Institut des hautes études destiné aux cadres en activité, elle formera des techniciens, notamment dans les métiers en tension, des dirigeants ou des jeunes éloignés du monde de l'emploi. Son développement à l'international est prévu pour 2027.

Ce sont autant de signes de l'utilité de Veolia. Une utilité tangible, qui s'exprime dans le cadre de nos contrats ou bien de façon extra-contractuelle. Une utilité qui est à l'origine de l'attractivité de notre Groupe auprès de ses clients, qui fonde la fidélité de ses actionnaires, qui nourrit l'engagement de ses collaborateurs.

POUR ÊTRE PÉRENNE ET PROSPÈRE, IL FAUT ÊTRE UTILE.

INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale de Veolia

Quel bilan dressez-vous de la première année du nouveau plan stratégique de Veolia ?

L'année 2024 a été excellente ! Veolia a très bien démarré son nouveau plan stratégique GreenUp et est en phase avec tous ses objectifs. Nos moteurs de croissance (les boosters) - les technologies de l'eau, les déchets dangereux et les bioénergies - et nos zones de développement privilégiées en dehors d'Europe ont fortement contribué à l'augmentation de notre chiffre d'affaires et progressent deux à trois fois plus vite que le reste du Groupe. Par ailleurs, nous avons réagi très rapidement aux évolutions économiques et sommes en avance dans nos synergies et nos gains d'efficacité. Ce qui a sécurisé nos marges.

Je suis très fière des solutions originales que nous avons conçues, que ce soit pour traiter des pollutions émergentes ou tirer parti de sources d'énergie renouvelable inexploitées jusqu'alors. Par exemple, aux États-Unis, pour éliminer les PFAS de l'eau potable : avec notre nouvelle offre, nous visons 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires dans le monde d'ici 2030. À Barcelone, nous récupérons le froid résiduel des terminaux de regazéification du gaz naturel liquéfié, et le réinjectons dans le réseau urbain : une première mondiale !

À l'issue de cette première année de GreenUp, Veolia est une entreprise plus forte et plus agile, plus inventive et plus résiliente. Elle se trouve dans une situation privilégiée : continuer à accélérer quand d'autres acteurs économiques sont contraints de freiner.

Qu'est-ce qui explique le succès de Veolia à vos yeux ?

Nous combinons les atouts d'une empreinte géographique mondiale et d'une forte présence locale dans les villes et les parcs industriels. Notre Groupe est l'unique acteur traitant l'ensemble des enjeux de la transformation écologique et proposant des interconnexions à haute valeur ajoutée entre l'eau, les déchets et l'énergie. Être leader mondial lui permet de jouer de l'effet taille, pour accentuer son excellence opérationnelle et pour innover, que ce soit dans ses dix centres de recherche, ses huit hubs d'innovation ou dans le cadre de sa démarche d'open innovation avec des fonds de capital-risque.

Nous bénéficions de la très grande confiance de nos clients, puisque, dans l'eau par exemple, nous renouvelons plus de 90 % de nos contrats. À celle-ci, s'ajoute la confiance de nos collaborateurs, comme en témoigne leur haut niveau d'engagement, 88 %, et le succès de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2024. Le programme Veolia Cares, dont le déploiement est désormais achevé auprès de tous nos salariés, renforce leur confiance : il leur procure, même en l'absence de législation nationale, un congé parental, une couverture santé et décès, un accompagnement pour les aidants…

Pour nos actionnaires, ces atouts se traduisent, de façon concrète, par une création de valeur continue : ainsi, au cours des cinq dernières années, notre Groupe a doublé son résultat net courant.

RÉCONCILIER L'ÉCOLOGIE ET L'ÉCONOMIE […] C'EST AUSSI UN DES APPORTS MAJEURS DE VEOLIA !

Quelles sont les perspectives de Veolia ?

Notre métier a un potentiel de développement très important, car il est assis sur des tendances de fond durables : l'adaptation aux conséquences du dérèglement climatique, la rareté des ressources, dont l'eau… Nous sommes positionnés sur des marchés en plein essor, pour lesquels nous sommes différenciants et sur lesquels nos solutions sont encore largement sous-exploitées.

Malgré un contexte géopolitique et économique parfois difficile, ces puissantes tendances de fond soutiennent notre croissance : partout, les habitants aspirent à une meilleure protection de la santé, une plus grande qualité de vie, un pouvoir d'achat plus élevé ; partout, les territoires et les entreprises recherchent davantage d'autonomie stratégique et de fiabilité ; partout, l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci deviennent plus pressantes.

Nos offres apportent des réponses concrètes à ces défis essentiels. Ainsi, quand nous produisons de l'énergie locale décarbonée, nous résolvons un problème écologique, mais aussi d'autonomie stratégique. Parce qu'elle est produite localement et distribuée localement, l'énergie de Veolia procure une double sécurité : d'approvisionnement et de prix.

J'insiste sur ce point : la défense du pouvoir d'achat est un sujet primordial, sur lequel notre entreprise a un impact très positif. Avec Veolia, rien ne se perd, tout se transforme. Nous produisons de l'utile à partir de l'inutile : des matières premières à partir des déchets, de la chaleur à partir des eaux usées, du foncier en dépolluant des friches industrielles… Cette approche économise des ressources financières, protège contre la volatilité des prix, préserve le pouvoir d'achat et soutient l'industrie locale ! Réconcilier l'écologie et l'économie, l'écologie et les classes moyennes, c'est aussi un des apports majeurs de Veolia !

TEMPS FORTS 2024

DÉCARBONER

FÉVRIER
HONGRIE

Flexibilité électrique : Veolia acquiert auprès d'Uniper une centrale électrique à la pointe de la technologie

Veolia, *via* sa filiale hongroise, a signé un accord avec Uniper pour l'acquisition d'une centrale électrique d'une capacité installée d'environ 430 mégawatts. La réalisation de la transaction reste soumise à l'obtention des autorisations nécessaires. Cette installation viendra compléter le portefeuille d'énergie flexible de Veolia pour répondre aux besoins des systèmes électriques résilients.

OCTOBRE
ROYAUME-UNI

Veolia accélère la décarbonation du réseau de chaleur municipal avec de l'énergie locale produite à partir de déchets à Londres

Veolia, leader européen de l'énergie locale décarbonante, va construire un nouveau réseau de chauffage à Londres qui fournira de la chaleur provenant d'une Unité de Valorisation Énergétique, en partenariat avec le conseil de Southwark. En utilisant 75 gigawattheures par an de chaleur à faible teneur en carbone issue du processus de production d'électricité à partir de déchets ménagers non recyclables, ce réseau fournira près de 5 000 foyers dans 11 logements sociaux et écoles dans le quartier.

NOVEMBRE
ESPAGNE

Veolia, Enagás et la Municipalité de Barcelone inaugurent le premier réseau urbain de récupération du froid à partir d'un terminal GNL

Veolia, Enagás et la Municipalité de Barcelone inaugurent le premier réseau urbain de récupération du froid à partir d'un terminal GNL. Ce projet pionnier en termes d'innovation et d'efficacité énergétique favorise la décarbonation et constitue un exemple efficace de collaboration entre les secteurs public et privé. Le projet représente 131 gigawattheures par an d'énergie locale, décarbonée et abordable, soit l'équivalent de la consommation annuelle d'une ville comme Reus (Tarragone) avec plus de 100 000 habitants et 32 000 tonnes d'émissions de CO_2 effacées chaque année, soit l'équivalent de 110 allers-retours en vol long-courrier entre Barcelone et New York.

DÉPOLLUER

MARS
CHINE

Veolia démarre un contrat de cinq ans avec Henan Ruibai New Material Co., Ltd, une entreprise de premier plan dans la chimie fine et les nouveaux matériaux à base de lithium

Veolia assurera la modernisation de la station de traitement des eaux usées du client, ainsi que l'exploitation et la maintenance des systèmes de traitement des eaux usées, des gaz d'échappement et des réservoirs. L'équipe optimisera les processus, améliorera la qualité des effluents, minimisera les risques environnementaux et sécuritaires, réduira les coûts d'exploitation et facilitera la réutilisation des eaux usées. Ce contrat représente une opportunité stratégique pour Veolia de renforcer sa présence dans le secteur des nouveaux matériaux en Chine.

AVRIL
ÉTATS-UNIS

Veolia fait progresser la lutte contre les PFAS dans l'eau potable avec plus de 30 projets de traitement lancés

L'expérience opérationnelle accumulée par Veolia aux États-Unis, où le Groupe est un précurseur dans la lutte contre les PFAS dans l'eau potable, représente une importante source de savoir-faire dont toutes les zones géographiques, où la réglementation a évolué, pourraient bénéficier. Veolia a déjà traité en cumulé 8 millions de mètres cubes d'eau à New York, dans le New Jersey et en Pennsylvanie à travers plus de 30 sites, avec des dizaines d'autres sites en cours de mise en place aux États-Unis. Avec le lancement de son 30e projet de traitement des PFAS, couvrant 17 puits supplémentaires dans l'État de New York, Veolia a désormais déployé des capacités de traitement permettant de fournir de l'eau avec des niveaux de PFAS inférieurs aux seuils réglementaires à plus de 140 000 Américains.

DÉCEMBRE
ARABIE SAOUDITE

Veolia et la Saudi Investment Recycling Company signent un protocole d'accord pour créer le champion régional du traitement des déchets

Dans le cadre d'un protocole d'accord ambitieux, Veolia et la Saudi Investment Recycling Company (SIRC), détenue par le Fonds public d'investissement d'Arabie saoudite, s'associent pour gérer les déchets ménagers, industriels et dangereux, à l'échelle régionale et nationale conformément au programme Vision 2030 impulsé par le prince héritier Mohammed ben Salmane.

TEMPS FORTS 2024

ÉCONOMISER / RÉGÉNÉRER LES RESSOURCES

MARS

FRANCE

Veolia remporte la gestion du plus grand service public de l'eau en Europe et signe un nouveau contrat avec le SEDIF pour 12 ans

Le 25 janvier 2024, le Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) a retenu Veolia pour la gestion de son service public d'eau potable de 2025 à 2036, considérant son offre comme la meilleure et la plus adaptée aux enjeux qu'il avait définis dans son cahier des charges. Ce contrat, d'une valeur cumulée de 4 milliards d'euros sur 12 ans, couvre la distribution de l'eau pour 4 millions d'habitants de 133 communes d'Île-de-France. L'offre de Veolia intègre des innovations sans précédent, en particulier la filtration membranaire de pointe combinant la nanofiltration et l'osmose inverse pour traiter les micropolluants, ou la décarbonation du service de l'eau grâce à une énergie à faible émission de carbone.

MARS

JAPON

Démarrage réussi d'une nouvelle usine de recyclage de plastique

Veolia, en partenariat avec le conglomérat Mitsui et le groupe de distribution japonais Seven & i, a mis en service Circular-PET (C-PET). C-PET est une nouvelle usine de production de plastique recyclé au Japon, et constitue un exemple de modèle économique circulaire dans lequel les bouteilles PET usagées sont collectées et recyclées comme matières premières pour produire de nouvelles bouteilles PET. L'usine a une capacité annuelle de 25 000 tonnes et permet d'éviter 27 500 tonnes de CO_2.

MAI

CHINE

Veolia Water Technologies inaugure sa première usine de régénération, apportant des solutions durables de purification de l'eau aux industries stratégiques

Stratégiquement située dans la zone de développement économique et technologique de Changshu (CEDZ) dans la province du Jiangsu, cette installation ultramoderne améliorera la résilience de la chaîne d'approvisionnement pour les industries clés, au service de l'environnement dans le cadre de l'engagement de Veolia à conduire la transformation écologique. L'usine fournira une source fiable d'eau traitée et ultrapure pour les entreprises de secteurs tels que la microélectronique, la pharmacie, la pétrochimie, l'énergie, l'alimentation et les boissons. Grâce à des systèmes innovants de recyclage de l'eau intégrés au site, l'usine réduira la consommation d'eau de la ville jusqu'à 60 % afin de préserver les précieuses ressources en eau de la communauté locale.

NOS MÉTIERS

EAU

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

3 879 usines de production d'eau potable gérées

111 millions de personnes desservies en eau potable

3 198 usines de traitement des eaux usées opérées

98 millions d'habitants raccordés en assainissement

DÉCHETS

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

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

65 millions de tonnes de déchets traités

572 834 entreprises clientes

861 unités de traitement exploitées

ÉNERGIE

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

42 millions de MWh produits

49 037 installations thermiques gérées

604 réseaux de chaleur et de froid opérés

2 043 sites industriels desservis

Solutions pour les municipalités et les industries

Gestion de l'eau

- Production d'eau potable
- Distribution d'eau potable
- Collecte des eaux usées
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Services de relations client
- Technologies de l'eau et de l'environnement
- Dessalement
- Audit, conseil, ingénierie et construction

Traitement des déchets

- Collecte des déchets
- Centre de transfert des déchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Valorisation énergétique des déchets
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoiement urbain
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Réhabilitation des sols
- Assainissement des équipements et traitements des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Nettoyage industriel et maintenance
- Traitement des effluents industriels

Gestion de l'énergie

- Services énergétiques pour les bâtiments
- Production énergétique
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Microréseaux d'énergie
- Industries connectées intelligentes
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Gestion de la qualité de l'air

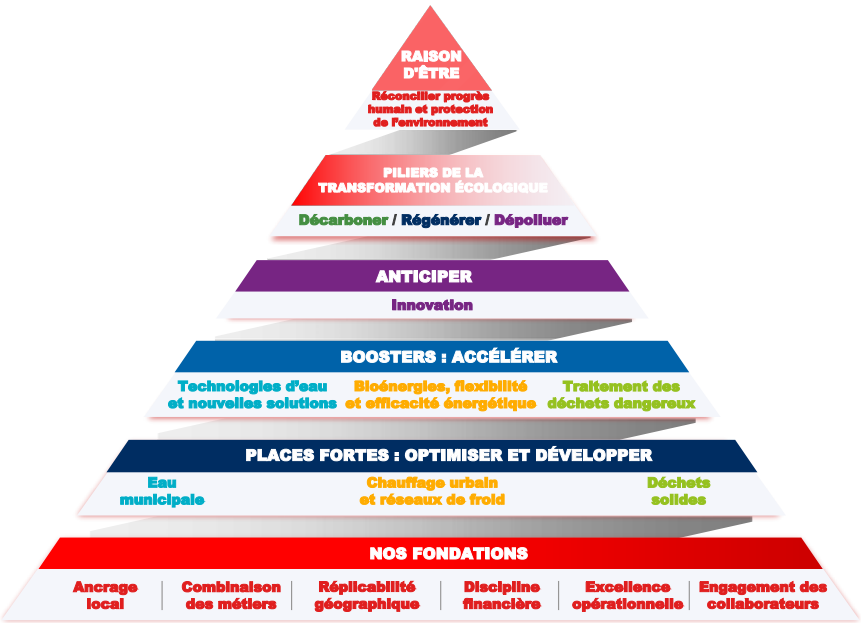
LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2024-2027 : GreenUp

RFA

2024 est la première année du nouveau programme stratégique GreenUp pour la période 2024-2027 (*cf.* section 1.2.1).

GreenUp présente un modèle de création de valeur permettant de faire reposer l'accélération de notre croissance rentable sur la combinaison de nos trois places fortes et nos trois boosters :

- des places fortes de services essentiels, sur le modèle des infrastructures : l'Eau municipale, les Déchets solides et le Chauffage urbain. Ces activités fournissent des services essentiels dans le cadre de contrats à long terme avec une forte visibilité sur la génération de flux de trésorerie et connaîtront une solide croissance dans les années à venir ;
- des boosters de croissance, ancrés sur nos bastions qui vont tirer notre croissance :
  - technologies d'eau et nouvelles solutions,
  - dans l'énergie, les bioénergies, les énergies renouvelables, la flexibilité et l'efficacité énergétique, et
  - traitement des déchets dangereux.



GreenUp en résumé :

Des engagements financiers et non financiers fermes grâce à un positionnement unique sur un marché en plein essor qui permettent de s'engager sur une croissance du résultat net d'environ 10 % par an entre 2023 et 2027 (pour plus de détails *cf.* section 1.2.1).

Décarboner
+30 % CO_2 effacé [(a)]
(scope 4*) en 2027 *vs* 2023 et réduction de la trajectoire des émissions compatible avec l'objectif 1,5°C (scopes 1&2)

Régénérer
1,5 Md m³ d'eau douce préservée
en 2027

Dépolluer
9 M tonnes [(b)] **de déchets dangereux et de polluants traités**
en 2027

Programme stratégique 2027 GreenUp
Un positionnement unique sur un marché en plein essor

- ☑ **Croissance solide et résiliente** [(c)] avec nos **boosters** : bioénergies, flexibilité & efficacité énergétique, technologies d'eau, traitement des déchets dangereux
- ☑ **≥ 8 Md€ EBITDA en 2027**
- ☑ **Dette nette / EBITDA ≤ 3x**
- ☑ **Croissance du résultat net courant d'env. 10%** [(d)] **par an sur 2023-2027**
- ☑ **Croissance du dividende en ligne avec celle du BNPA**

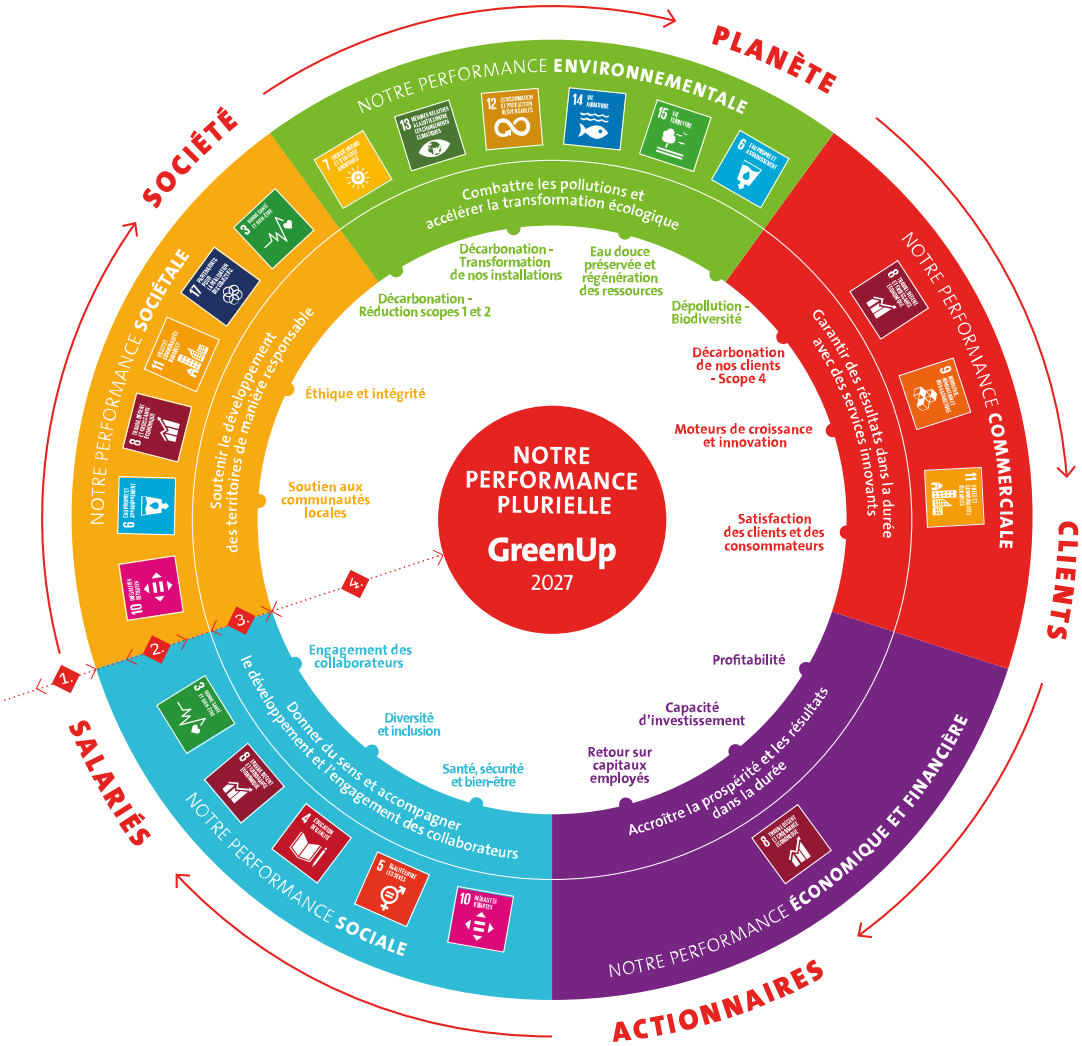
(a) Impact périmètre lié à la méthodologie CSRD du calcul du scope 4
(b) Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis)
(c) Hors impact du prix des énergies
(d) À taux de change constant

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES

Dans un souci de simplification pour une meilleure appropriation, et d'alignement avec le programme stratégique GreenUp, le référentiel de performance plurielle a été réduit à 15 objectifs, tout comme le nombre d'indicateurs de performance Groupe associés.



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

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 Pas de pauvreté
- 2 Faim "zéro"
- 3 Bonne santé et bien-être
- 4 Éducation de qualité
- 5 Égalité entre les sexes
- 6 Eau propre et assainissement
- 7 Énergie propre et d'un coût abordable
- 8 Travail décent et croissance économique
- 9 Industrie, innovation et infrastructure
- 10 Inégalités réduites
- 11 Villes et communautés durables
- 12 Consommation et production responsables
- 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
- 14 Vie aquatique
- 15 Vie terrestre
- 16 Paix, justice et institutions efficaces
- 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs

LA PERFORMANCE PLURIELLE DANS LE PROGRAMME STRATÉGIQUE RFA

GreenUp

Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de valeur. À ce titre, Veolia s'engage sur une performance plurielle qui prend en compte les performances économiques et financières, commerciales, sociales, sociétales et environnementales. Dans le cadre du programme stratégique GreenUp 2024-2027, 15 objectifs de progrès à l'horizon 2027 ont été définis.

Cette exigence se décline dans l'ensemble des processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage des activités. Les indicateurs de progrès associés sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants. Ils entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

À l'issue de 2024, tous les indicateurs sont alignés avec leur cible GreenUp.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
Performance commerciale	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	**1. Satisfaction des clients et consommateurs**	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux de satisfaction client *via* la méthodologie du « Net Promoter Score Étendu » (score et couverture du chiffre d'affaires) (1)	non applicable	Score NPS = 55 sur 81 % du chiffre d'affaires	score ≥ 30 sur 80 % du chiffre d'affaires
		2. Décarbonation de nos clients - Scope 4	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Émissions de GES effacées (nouvelle méthodologie) (2)	13,45 Mt	+13 % vs 2023	+30 % vs 2023
		3. Moteurs de croissance et innovation	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'Eau, Déchets dangereux) (3)	12,032 Mds€	+6,6 %	CAGR ≥ 5 % à prix d'énergie et effet de changes constants, hors cessions programmées au 01/01/24
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	**4. Décarbonation – réduction scopes 1 et 2**	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Réduction des émissions GES scopes 1 et 2 (4)	24,4 Mt CO_2 eq (Référence 2021)	-14.5 % vs 2021	-18 % vs 2021
		5. Décarbonation – transformation de nos installations	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027) (5)	Non applicable	133,5 M€	600 M€ (cumulative 2024-2027)
		6. Eau douce préservée et régénération des ressources	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m^3	1,45 Md m^3	≥ 1,5 Md m^3
		7. Dépollution - Biodiversité	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles	59 % de progrès des plans d'actions (nouveau périmètre)	73 % de progrès des plans d'actions	≥ 85 % de progrès des plans d'actions

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	8. Santé, sécurité et bien-être	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés Veolia)	4,95	4,33	≤ 4,1
		9. Engagement des collaborateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Taux d'engagement des collaborateurs (enquête *Voice of Resourcers*)	89 %	88 %	≥ 85 %
		10. Diversité et inclusion	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	Proportion de femmes au sein du comité de direction Groupe	25,6 %	32,4 %	≥ 30 %
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	11. Éthique et intégrité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête *Voice of Resourcers*	88 %	86 %	≥ 83 %
		12. Soutien aux communautés locales	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités) (6)	7,8 M hab	8,4 M hab +8 % vs 2023	8.4 M hab (à périmètre constant)
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	13. Profitabilité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Résultat net courant part du Groupe	1 335 M€	1 530 M€	CAGR ~10 % (FX 2023 constant)
		14. Capacité d'investissement	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Free cash flow (avant investissements de croissance discrétionnaires)	1 683 M€	1 819 M€	Cible annuelle
		15. Retour sur capitaux employés	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	ROCE après impôts	8,3 %	8,8 %	Cible annuelle

(1) En 2024, la méthodologie a été appliquée et validée sur 346 unités opérationnelles, couvrant un chiffre d'affaires de 44,7 milliards d'euros (81 % du chiffre d'affaires global). Les 19 % restants correspondent à des entités n'ayant pas envoyé d'enquêtes (appels d'offres en cours, difficultés contractuelles, etc.) ou ayant envoyé des enquêtes ne répondant pas aux critères de validation.

(2) Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.

(3) La définition du Growth Booster a été alignée avec celle du GreenUp Booster.

(4) % réduction par rapport à la baseline 2021 retraitée selon la nouvelle méthode d'allocation, des émissions de GES aux scopes 1, 2 et 3.

(5) L'indicateur est calculé à partir du budget initial des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, évalué en 2023 à 1,65 Md€.

(6) La méthodologie inclut les activités liées à l'Eau, aux Déchets et à l'Énergie ; le périmètre des BUs/contrats inclut les contrats ex-Suez.

Performance commerciale

- **Satisfaction des clients et des consommateurs :** les résultats de la campagne 2024 confirment la très bonne dynamique du programme d'écoute client selon le *Net Promoter Score* (NPS). Le chiffre d'affaires du Groupe couvert s'établit à 81 %. Le NPS ressort à 55, soit un bon niveau par rapport aux entreprises opérant dans des secteurs comparables.
- **Décarbonisation de nos clients - scope 4*** **:** Veolia poursuit les efforts de décarbonation des activités de ses clients grâce aux activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de production d'énergie bas carbone et renouvelable ou de solutions d'efficacité énergétique. En 2024, +13 % *vs* 2023 de GES effacées. Les orientations du Groupe dans l'énergie locale décarbonante soutiennent cette trajectoire en hausse.
- **Moteurs de croissance et innovation :** cet indicateur mesure la croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires dits « Booster » (Énergie, Technologies de l'eau et Déchets dangereux). La cible du programme GreenUp est définie comme un taux de croissance moyen sur la durée du programme, par rapport à 2023, hors impact des prix de l'énergie et des taux de change, et hors cessions programmées. L'objectif 2024 du plan GreenUp est atteint avec une croissance de 6,6 % par rapport à 2023 profitant de la forte croissance de nos boosters de technologies de l'eau et du déchet dangereux sur l'année.

Performance environnementale

- **Décarbonation - scopes 1 et 2 :** le Groupe s'engage à atteindre le *Net Zero* d'ici à 2050 (-90 % *vs* 2021). Afin d'assurer la crédibilité de la démarche des entreprises qui s'engagent sur un objectif de neutralité carbone à 2050, la SBTi fixe un jalon intermédiaire. Le Groupe a donc construit sa stratégie de réduction dans ce cadre avec un jalon de réduction de -50 % des émissions de scopes 1 et 2 d'ici 2032 par rapport à 2021. Cet intervalle de 10 ans constitue une durée standard utilisée par la SBTi pour vérifier la solidité des engagements des entreprises qui affichent un objectif de neutralité carbone à 2050. Le Groupe, dans le cadre de son programme GreenUp, et en ligne avec les engagements validés par la SBTI, s'est fixé comme objectif une réduction à fin 2027 de 18 % des émissions GES scopes 1 et 2 par rapport à 2021, hors acquisitions significatives. L'indicateur est en ligne avec la cible 2027 de GreenUp, avec une réduction de 14,5 % par rapport à la baseline 2021 retraitée selon la nouvelle méthode d'allocation des émissions GES aux scopes 1, 2 et 3 (l'objectif de réduction à fin 2027 demeurant inchangé à -18 %) (*cf.* section 4.1.2.1.2).
- **Décarbonation - transformations de nos installations :** l'indicateur retenu pour le programme stratégique GreenUp est le cumul des investissements de décarbonation sur la période 2024-2027. Il consolide les plans d'investissement de sortie du charbon en Europe et de captage du méthane dans nos centres d'enfouissements techniques. La cible 2024 du programme GreenUp (110 millions d'euros) est dépassée avec 133,5 millions d'euros investis. Le plan d'investissement de sortie du charbon qui s'élève à 126,7 millions d'euros sur l'exercice, principalement en Pologne, va permettre notamment au Groupe, avec le démarrage des installations de Łódź sur 2025, d'accélérer sa trajectoire de diminution des émissions de gaz à effet de serre.
- **Eau douce préservée et régénération des ressources :** l'indicateur retenu est le volume annuel d'eau douce préservée. Cet indicateur permet de démontrer de façon concrète la contribution progressive du Groupe pour préserver la ressource en eau. Il combine 3 éléments : les volumes d'eau réutilisée après traitement ; les volumes d'eau dessalée ; les volumes préservés par les réseaux d'eau potable grâce à l'amélioration du rendement par rapport à celui de 2023. En 2024, avec une estimation annuelle de 1,45 milliard de mètres cubes d'eau douce économisée, le Groupe est en bonne voie pour atteindre la cible GreenUp fixée à 1,5 milliard de mètres cubes en 2027. Cette performance témoigne de l'efficacité des plans d'action engagés par le Groupe, notamment en matière de réutilisation, de dessalement et d'optimisation des réseaux. (*cf.* 4.1.2.3.1).
- **Dépollution - biodiversité :** GreenUp a été l'occasion de mettre en place des dispositifs visant à réaffirmer la place de la biodiversité dans les engagements du Groupe. En 2024, Veolia a revu la liste de ses sites considérés à fort enjeu au regard de la protection des milieux et de la biodiversité en prenant en compte son nouveau périmètre. L'objectif de déploiement de plans d'action en faveur de la biodiversité sur les sites sensibles inclut ainsi 158 sites dont 107 inclus dans le périmètre précédent (2020-2023), et l'ajout de 51 nouveaux sites, dont 14 issus de l'ex-Suez. L'objectif du plan GreenUp 2024-2027 de 63 % d'avancement en 2024 est dépassé, grâce à une mobilisation de l'ensemble des *Business Units* qui a permis à l'indicateur de gagner 14 points en un an, atteignant 73 % (*cf.* section 4.1.2.4).

Performance sociale

- **Santé, sécurité et bien-être :** Veolia tient à garantir l'intégrité physique et psychique de ses salariés. Ainsi, concernant l'indicateur Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance. En 2024, le taux de fréquence des accidents avec arrêt a poursuivi sa baisse, dépassant la cible de 4,7 du plan GreenUp 2024-2027 avec un taux de 4,33 (*cf.* section 4.1.3.1.3). Malgré cette avancée significative, des progrès doivent se poursuivre dans les BUs dont le taux reste significativement supérieur à la moyenne, et chaque nouvelle acquisition doit faire l'objet d'un accompagnement pour atteindre rapidement les standards de Veolia.
- **Engagement des collaborateurs :** selon l'enquête *Voice of Resourcers*, réalisée sur 165 000 collaborateurs dans 37 BUs différents, en 2024, le taux d'engagement des collaborateurs se maintient à un excellent niveau de 88 %. Ces excellents résultats, au-delà de la cible 2024 de 85 % du plan GreenUp, témoignent d'une forte adhésion, d'un bon niveau de confiance des collaborateurs dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, (*cf.* section 4.1.3.1.7.1).
- **Diversité et inclusion :** les actions engagées pour promouvoir la mixité et faire progresser la féminisation des cadres du Groupe (processus de recrutement, politique jeunes talents, plan de succession du comité direction Groupe, programmes de développement spécifiques, etc.) se poursuivent. À fin 2024, la proportion de femmes au sein du comité de direction du Groupe atteint 32,4 % soit une proportion supérieure à la cible 2027 du programme GreenUp (30 %).

Performance sociétale

- **Éthique et intégrité :** en 2024, 86 % des répondants à l'enquête d'engagement ont répondu positivement à la question « Dans mon pays, Veolia a un comportement éthique et respecte les règles de conformité dans ses activités ? ». Le résultat reste solide, mais est légèrement inférieur à la référence de 2023 en raison de la diminution des réponses positives dans certaines BUs : Japon (-13 pts), Bulgarie (-10 pts), Nordiques (-9 pts), RVD (-4 pts), bien qu'elles concernent des effectifs limités (*cf.* section 4.1.4.1.2).
- **Soutien aux communautés locales :** cet indicateur mesure le nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services essentiels (eau, énergie, déchets) dans le cadre des contrats Veolia (*cf.* section 4.1.3.3.2 *infra*). Avec un résultat de 8,4 millions d'habitants, le Groupe est en bonne voie pour atteindre la cible GreenUp 2027. Ce résultat est porté notamment par l'inscription de dispositifs de maintien de l'accès dans les offres de Veolia dans les pays bien desservis par des services essentiels, et par l'élargissement de la couverture dans des quartiers jusqu'alors non desservis. L'évolution démographique fait aussi partie des facteurs déterminants de la hausse de l'indicateur.

Performance économique et financière

- Les trois indicateurs financiers traduisent une croissance de l'activité et une performance opérationnelle et financière solides. Les différents indicateurs financiers sont commentés en détail au chapitre 5.

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Notation extra-financière 2024

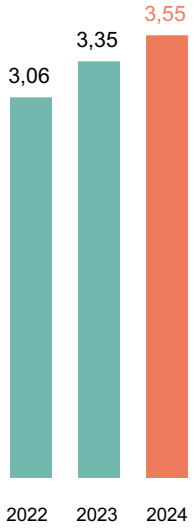
	2024
DJSI, renommés Dow Jones Best-in class indices au 10/02/25	Inclusion dans les indices DJSI World et Europe
FTSE4Good	Inclusion dans l'indice FTSE4Good
S&P Global	79/100, 2ème des Multi and Water Utilities (1)
ISS-ESG	Prime, 1er décile des Multi-Utilities, B (2)
Moody's Analytics	73/100 (score moyen du secteur = 53/100)
CDP Climate change	Leadership, A (3)
CDP Water security	Leadership, A- (3)
EcoVadis	68/100, 89ème percentile

(1) CSA score au 18/12/2024.
(2) Au 18/10/2024.
(3) CDP 2024

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET BOURSIÈRES (1)

EBITDA (en Mds€)

EBIT courant (en Mds€)



Résultat net courant part du Groupe (en M€)

ROCE après impôt

(1) Voir Définitions en chapitre 5, section 5.5.2 infra.

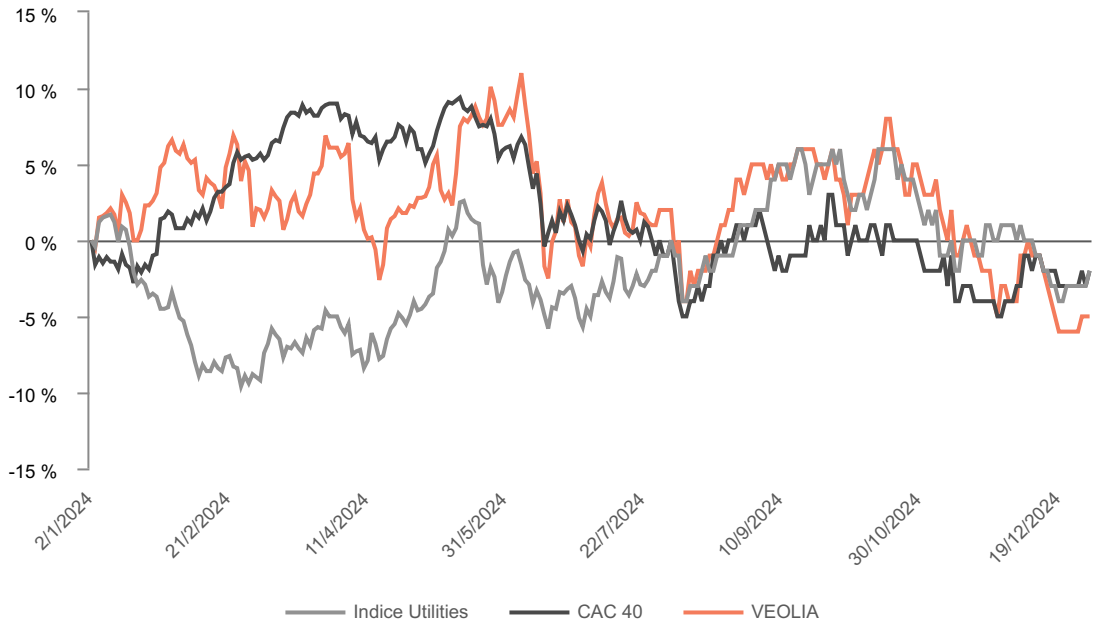
Informations financières sélectionnées RFA

Données en normes IFRS

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2024
Chiffre d'affaires	45 351	44 692
EBITDA	6 543	6 788
EBIT courant	3 346	3 547
Résultat net courant part du Groupe	1 335	1 530
Capacité d'autofinancement	5 582	5 818
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence (1)	2 847	3 012
Résultat net part du Groupe	937	1 098
Dividendes versés (2)	787	895
Dividende par action versé au titre de l'exercice (3)	1,25	1,40
Total actif	**72 566**	**72 959**
Endettement financier net à la clôture (4, 5)	-17 903	-17 819
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels)	-3 730	-3 836
Free cash-flow net (6)	1 143	1 156

(1) Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence n'inclut pas les plus ou moins-values de cessions financières comptabilisées en résultat financier.
(2) Dividendes versés par la société mère.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 24 avril 2025.
(4) Définitions : cf. chapitre 5, section 5.5.2 infra.
(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.
(6) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. à la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts payés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

Performance boursière 2024



Dividende par action

1,40 €
2024 (1)

—

1,25 €
2023

—

1,12 €
2022

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2025.

GOUVERNANCE

Composition du conseil au 31 décembre 2024

62 ans	54,5 %(1)	64 %(2)	6 ans	96 %	5
Âge moyen	de femmes administrateurs	Taux d'indépendance	Durée moyenne des mandats	Taux d'assiduité	Nationalités étrangères

14
Administrateurs et 1 Censeur

Antoine Frérot
Président du conseil d'administration

Estelle Brachlianoff
Directrice générale

7 Administrateurs indépendants

Pierre-André de Chalendar
Administrateur référent

Olivier Andriès

Véronique Bédague

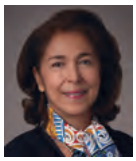
Isabelle Courville

Julia Marton-Lefèvre

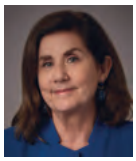
Francisco Reynés

Guillaume Texier

2 Administratrices non indépendantes



Maryse Aulagnon



Marion Guillou

1 Administratrice représentant les salariés actionnaires

Agata Mazurek-Bąk

2 Administrateurs représentant les salariés

Franck Le Roux

Pavel Páša

1 Censeur

Enric Xavier Amiguet i Rovira

* *Président/Présidente*

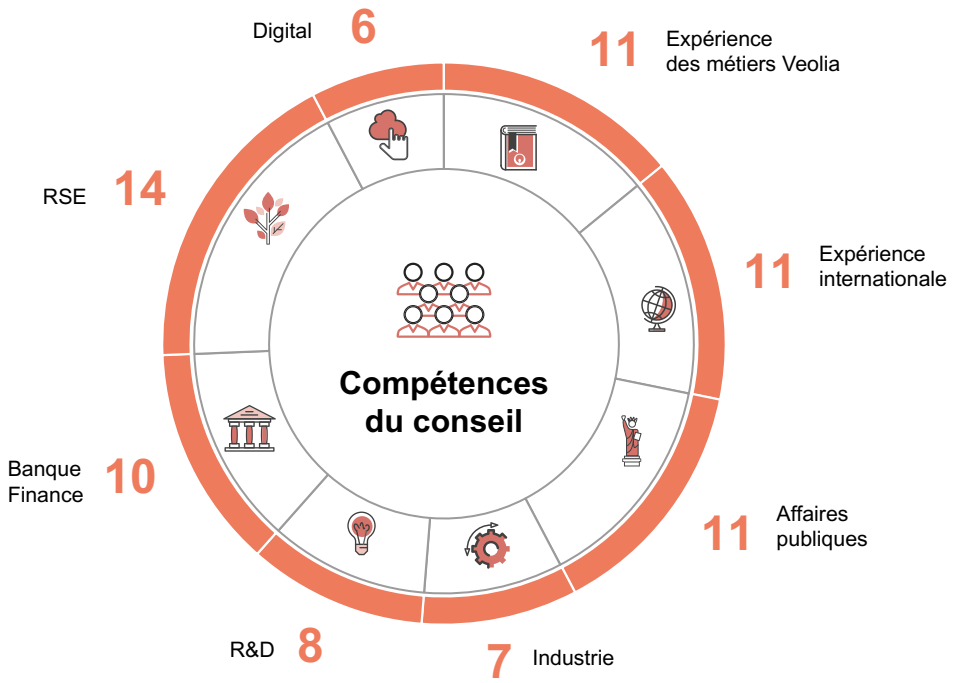
Les comités du conseil

Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, innovation, et développement durable	Raison d'être
5 membres	4 membres	6 membres	5 membres	7 membres
100 % d'indépendance	50 % d'indépendance	60 % d'indépendance	50 % d'indépendance	80 % d'indépendance
95 % d'assiduité	100 % d'assiduité	79 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité

(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.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires conformément au code AFEP-MEDEF.

Cartographie des compétences [1]

Nombre d'administrateurs possédant l'expertise



Composition du comité exécutif [1]

Estelle Brachlianoff
Directrice générale

Sébastien Daziano
Directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement

Gavin Graveson
Directeur de la zone Europe du Nord

Philippe Guitard
Directeur de la zone Europe centrale et orientale

Éric Haza
Directeur des affaires juridiques

Anne Le Guennec
Directrice de la zone Technologies de l'eau mondiales

Christophe Maquet
Directeur de la zone Asie-Pacifique

Emmanuelle Menning
Directrice générale adjointe en charge des finances et des achats

Gustavo Migues
Directeur de la zone Ibérie et Amérique latine

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

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

Helman le Pas de Sécheval
Secrétaire général

Isabelle Quainon
Directrice des ressources humaines

Frédéric Van Heems
Directeur de la zone Amérique du Nord

[1] *À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.*

CHIFFRES CLÉS

44 692

Chiffre d'affaires en M€

Répartition de la clientèle du Groupe

44 %

industriels

56 %

collectivités publiques

Évolution du chiffre d'affaires (en Mds€)

Chiffre d'affaires par métier

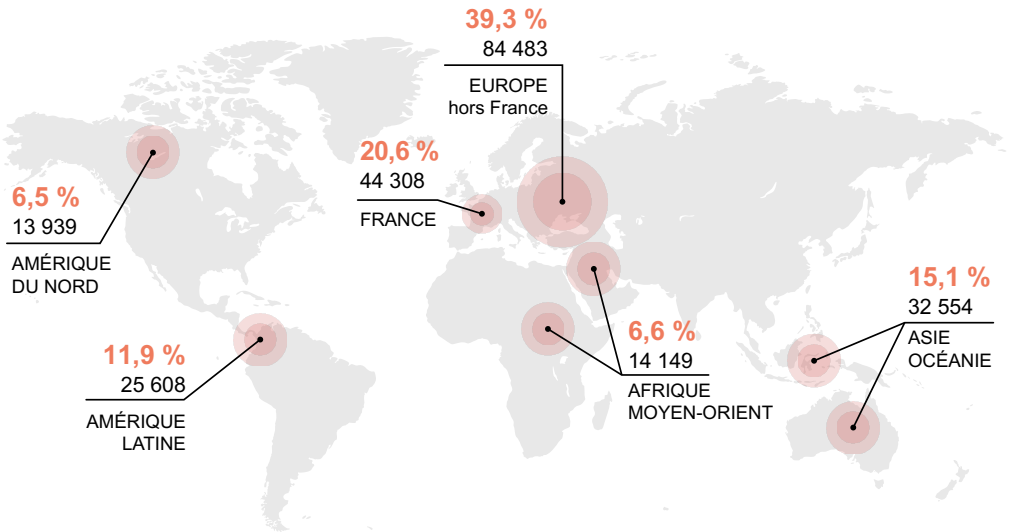
Eau	40,3 %
Déchets	35,0 %
Énergie	24,6 %

Chiffre d'affaires par géographie

11,1 % Technologies de l'Eau	20,5 % France et déchets spéciaux Europe
41,7 % Europe hors France	26,7 % Reste du monde

Répartition géographique des effectifs

215 041 collaborateurs



1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE 20

1.1.1 Histoire et évolution 20
1.1.2 Raison d'être 21
1.1.3 Présentation générale 21

1.2 STRATÉGIE RFA 22

1.2.1 Le programme stratégique de Veolia pour la période 2024-2027 : GreenUp 22
1.2.2 Bilan de la première année GreenUp 24

1.3 MÉTIERS RFA 25

1.3.1 Description 25
1.3.2 Les facteurs pouvant influencer les métiers 29
1.3.3 Contrats adaptés aux marchés 31
1.3.4 Marchés et concurrence 32

1.4 RECHERCHE ET INNOVATION 37

1.4.1 La recherche et innovation au service de la transformation écologique 37
1.4.2 Solutions scientifiques et technologiques - succès et avancées 38
1.4.3 Les innovations pour répondre aux enjeux du Groupe 41
1.4.4 Les innovations digitales 42
1.4.5 Développement de la culture d'innovation 42

1.5 ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS RFA 43

1.5.1 Organigramme 43
1.5.2 Organisation géographique 44
1.5.3 Autres éléments d'activités 51

1.6 RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE 52

1.6.1 Réglementation internationale 52
1.6.2 Réglementation européenne 52
1.6.3 Réglementation française 57
1.6.4 Réglementations américaine, australienne et marocaine 61

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

1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

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

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

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

1980

La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :

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

Un important développement à l'étranger est entamé.

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

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

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

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

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

2003 Vivendi Environnement devient Veolia Environnement.[1]

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

2006 Vivendi Universal sort entièrement du capital de Veolia Environnement.

2011 Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts annoncent la naissance de Veolia Transdev, issu du rapprochement de leurs filiales respectives Veolia Transport et Transdev.
Le Groupe présente son plan stratégique ainsi que ses perspectives à moyen terme. Celles-ci visent notamment le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2022 À la suite du rapprochement avec Suez en 2022, Veolia renforce son ambition de créer un champion mondial de la transformation écologique.

2024 Le Groupe présente le 29 février son programme stratégique pour la période 2024-2027 : GreenUp.

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

1.1.2 RAISON D'ÊTRE

Veolia est l'un des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être, adoptée par son conseil d'administration en avril 2019. Élaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration, la raison d'être du Groupe exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'il fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes. Fruit de plus de 170 ans d'histoire, cette raison d'être s'inscrit dans la mission de Veolia, « Ressourcer le Monde ».

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

En 2023, Veolia s'est doté d'une version courte de sa raison d'être pour faciliter son appropriation par tous les collaborateurs, mettre plus fortement en exergue ses éléments clés pour l'ensemble de ses parties prenantes, pour ainsi soutenir, renforcer et accélérer son déploiement.

> 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.

La version longue de la raison d'être est à retrouver sur veolia.com.

1.1.3 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

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

Présent dans 56 [(1)] pays en 2024, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 44 692 millions d'euros et emploie 215 041 collaborateurs.

Veolia est organisé en sept zones géographiques (France et déchets spéciaux Europe ; Europe centrale et orientale ; Europe du Nord ; Asie-Pacifique ; Ibérie et Amérique latine ; Amérique du Nord ; Italie, Afrique et Moyen-Orient) et une zone mondiale complémentaire (Technologies de l'Eau).

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

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

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

1.2 Stratégie RFA

Face aux effets tangibles du réchauffement climatique, la demande de transformation écologique n'a jamais été aussi forte. Dans un monde qui s'est engagé à atteindre la neutralité carbone et à réduire progressivement les combustibles fossiles, les industries et les territoires ont besoin d'être orientés vers des solutions éprouvées, abordables et réplicables : des solutions qui leur permettent de réduire leur empreinte carbone, mais aussi de s'adapter aux conséquences déjà visibles du changement climatique, notamment sur la ressource en eau, de préserver la santé des populations et d'exploiter de nouvelles ressources locales pour gagner en souveraineté et en autonomie.

Veolia se positionne comme le chaînon manquant de cette transformation écologique pour répondre à une demande grandissante du marché.

Le marché sur lequel évolue Veolia aujourd'hui n'est plus un marché de l'offre, mais dorénavant un marché de la demande : décarbonation, atténuation et adaptation au changement climatique, gestion de la rareté des ressources, préservation de la qualité de vie et santé des populations, recherche de compétitivité et de souveraineté des acteurs et des territoires.

Le Groupe n'a jamais été aussi fort avec des solutions uniques sur toute la chaîne de valeur des métiers indispensables à la transformation écologique, ni aussi bien positionné pour accompagner ses clients à répondre à ces différents défis.

Le Groupe démontre depuis quelques années une solide croissance et une forte résilience par le respect de ses engagements financiers et non financiers malgré des conditions de marchés incertaines et parfois difficiles, notamment grâce à son portefeuille d'activités, ses choix d'investissements, et l'étendue de sa présence géographique (40 % en dehors d'Europe).

1.2.1 LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2024-2027 : GREENUP

Pour Veolia, la transformation écologique porte un besoin de solutions qui décarbonent, dépolluent, régénèrent et qui protègent donc la santé, le bien-être et le pouvoir d'achat, l'autonomie stratégique et l'attractivité des territoires ainsi que la performance des industriels.

Cet impact démontre l'importance de consacrer des efforts au verdissement, à la transformation, et pas seulement à ce qui est déjà « vert »: c'est précisément l'objectif de GreenUp. Veolia accélère par ailleurs sa propre trajectoire de décarbonation, avec une réduction des émissions (scopes 1 et 2) de -50 % d'ici à 2032, compatible avec la trajectoire de réchauffement de 1,5 °C de l'accord de Paris.

Une ambition : être le chaînon manquant à la transformation écologique

Le Groupe est présent sur des marchés porteurs et largement décorrélés des cycles économiques. Il est fort d'une gouvernance et d'un encadrement ayant démontré leur capacité à livrer des résultats, quel que soit le contexte.

Le Groupe est également fort d'avoir pour premier actionnaire ses salariés. Il est un employeur de référence avec un taux d'engagement à 89 % des salariés, et figure dans les premiers rangs des classements ESG.

Veolia se propose, avec GreenUp, d'agir concrètement pour la transformation écologique, d'accélérer, de transformer et surtout de proposer des solutions concrètes, abordables, et duplicables.

Avec GreenUp, Veolia accélère également la croissance rentable de ses activités à l'échelle mondiale. Pour cela, le Groupe va renforcer son positionnement de leader mondial et européen dans ses places fortes, l'eau municipale, le recyclage et la valorisation des déchets solides et les réseaux de chaleur, et accélérer le développement de ses activités boosters à plus fort impact : les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets dangereux et les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique. Leur déploiement rapide et à grande échelle permettra d'effacer 30% d'émissions de CO_2 supplémentaires (scope 4*) à horizon 2027, préserver 1,5 milliard de mètres cubes d'eau et traiter 9 millions de tonnes de déchets dangereux à horizon 2027.

Une priorité : booster la croissance d'un socle séculaire

Pour réaliser sa croissance, Veolia agit comme un intégrateur de solutions, en combinant ses différents métiers – Eau, Énergie, Déchets – pour aider ses clients à se décarboner, à dépolluer et régénérer les ressources. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur la conjugaison de ses activités socles, dites places fortes, avec des boosters de croissance, amplifiée par sa présence partout dans le monde pour dupliquer des solutions éprouvées et en faire bénéficier les 56 [(1)] pays où il est présent.

L'accélération de GreenUp s'appuiera ainsi sur les places fortes sur lesquelles ces boosters peuvent se développer. Elles pèsent 70 % de l'activité de Veolia aujourd'hui et continueront à alimenter sa croissance dont elles représenteront 30 % à échéance 2027 avec 2 milliards d'euros d'investissement consacrés dans le cadre du plan.

Ce sont des bases robustes, des services essentiels aux territoires ou aux industriels, souvent comparables à des infrastructures. Pour ces activités telles que les réseaux de chaleur, l'eau municipale ou le recyclage et la valorisation des déchets solides, Veolia maintient son leadership mondial et européen grâce à ses efforts sur l'excellence opérationnelle et l'innovation.

Fers de lance de la croissance de Veolia, les boosters constituent des activités stratégiques auxquelles le Groupe va consacrer une part prépondérante de ses ressources, dans le cadre de son plan GreenUp et vise une croissance du chiffre d'affaires de +50 %, à horizon 2030. Elles pèsent déjà 30 % de son chiffre d'affaires, et généreront 70 % de sa croissance 2024-2027. Veolia y allouera la moitié des investissements de croissance, soit 2 milliards d'euros, autant que pour l'ensemble des activités du précédent programme stratégique.

Ces investissements seront prioritairement engagés dans 3 géographies : Amérique du Nord, Moyen Orient ainsi que l'Australie.

L'objectif dans chaque pays où le Groupe opère est de se positionner dans le Top 3 du marché dans au moins une des activités socles opérées, ceci afin d'avoir une taille suffisante pour permettre de renforcer nos positions et de développer les autres activités.

Afin d'améliorer la résilience du Groupe, les choix d'investissements seront aussi réalisés dans l'objectif de diversifier et équilibrer l'allocation des capitaux employés : <5 % de la part Groupe dans la majorité des pays où nous opérons.

L'énergie locale décarbonante

Les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique des bâtiments et des industries, sont le premier booster du programme GreenUp. Produire une énergie locale décarbonante pour l'ensemble de ses clients municipaux et industriels dans le monde, tel est l'engagement de Veolia qui a pour ambition de produire 8 gigawatts de bioénergies et de gérer une capacité installée flexible de 3 gigawatts d'ici 2030.

De la production de bioénergies à partir de déchets non recyclables, des eaux usées, à la récupération de chaleur et de froid perdus, ou encore à travers les solutions d'efficacité énergétique, le Groupe se positionne sur la production d'une énergie locale, abordable et bas carbone avec un

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

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

objectif de croissance de 30 % des tonnes de CO_2 équivalent effacées en 2027.

Veolia accélère le développement de ces solutions innovantes afin de permettre à ses clients d'optimiser et d'équilibrer leur mix énergétique, tout en accélérant la production et la consommation d'énergies renouvelables.

Les technologies d'eau et nouvelles solutions

Pilier central des activités de Veolia, l'activité Eau guide le Groupe depuis 170 ans, et positionne Veolia comme leader mondial de ce secteur. Le Groupe compte maintenir son excellence opérationnelle tout en proposant des innovations technologiques à ses clients, en passant des métiers de la distribution d'eau aux métiers de la science de l'eau.

Les technologies d'eau et nouvelles solutions constituent le deuxième booster de ce programme. Elles permettent de préserver les ressources en eau et de traiter les nouveaux polluants. Veolia vise à devenir le fournisseur de services d'eau du futur en mettant l'accent sur l'efficacité de ses solutions, dont la réutilisation des eaux usées traitées, le traitement des eaux et des polluants, dont les micropolluants, grâce à des technologies de pointe ou encore la production d'eau potable.

Doté d'un portefeuille unique de solutions et de technologies propriétaires, Veolia vise, d'ici 2027, 1,5 milliard de mètres cubes d'eau économisés.

Le traitement des déchets dangereux

Leader mondial de l'activité de traitement des déchets dangereux et présent sur tous les continents, Veolia accélère ses activités auprès de ses clients avec le déploiement d'offres uniques.

Le traitement des déchets dangereux est le troisième booster de ce nouveau programme. Il permet de traiter les éléments les plus toxiques et nocifs pour protéger la santé des populations et les écosystèmes.

Le Groupe compte notamment accélérer les solutions d'économie circulaire et l'innovation dans le recyclage des batteries au lithium avec la construction de plusieurs unités, dont une, en Europe, pour le raffinage du cuivre, du cobalt, du nickel et du lithium.

Veolia poursuit le développement de ses activités et met à profit toute son expertise dans le traitement des déchets dangereux auprès de ses clients, avec pour objectif de traiter 9 millions [(1)] de tonnes de déchets polluants à l'horizon 2027.

Innover et combiner nos points forts pour accélérer

Même si la priorité des boosters de Veolia est de déployer et répliquer nos solutions existantes chez d'autres clients et dans d'autres géographies, Veolia accélère également sur les solutions qui n'existent pas encore, les solutions qui porteront la croissance du Groupe dans les années à venir.

Déjà acteur de premier plan dans la recherche et le développement de solutions environnementales, avec 14 centres de recherche dans le monde et plus de 5 000 brevets, le Groupe va fortement accélérer ses investissements dans l'innovation en les doublant avec 200 millions d'euros supplémentaires.

Que ce soit pour décarboner en créant de la valeur à partir du carbone biogénique ou pour régénérer des ressources en travaillant sur le recyclage et la valorisation des métaux stratégiques à partir de batteries usagées ou pour intégrer l'intelligence artificielle dans nos opérations pour détecter les fuites ou optimiser la production d'énergie, Veolia se prépare pour concevoir les technologies de demain afin de répondre aux défis futurs de ses clients.

Avec GreenUp, Veolia souhaite également capitaliser sur son positionnement international unique pour répliquer ses solutions d'un pays à un autre. L'objectif de poursuite de l'internationalisation du Groupe est régi par des principes clés : le maintien de notre présence si le Groupe est dans le top 3 dans un pays donné et la diversification des capitaux employés (<5 % dans la majorité des pays d'implantation). Les États-Unis, le Moyen-Orient et l'Australie sont trois zones où le développement de Veolia sera accéléré durant GreenUp.

Veolia prévoit également d'augmenter les gains d'efficacité qu'apportent le digital et l'intelligence artificielle, au sein de son plan d'économies annuel, notamment pour optimiser la consommation d'eau et d'énergie de ses clients, améliorer le tri et le recyclage des déchets, ainsi que renforcer la maintenance prédictive.

Accélérer pour plus d'impact de transformation écologique

Avec GreenUp, Veolia confirme son ambition d'associer la croissance de ses activités avec l'accélération de son impact de transformation écologique avec pour objectif à l'horizon 2027 de :

- croître sur les segments prioritaires (énergie, déchets dangereux et technologies d'eau)
- décarboner, avec un objectif de croissance de 30 % de tonnes de CO_2 équivalent effacés à travers l'énergie locale décarbonante et l'économie circulaire ;
- préserver et régénérer les ressources en réduisant son empreinte sur les ressources d'eau douce prélevées de plus de 1,5 milliard de mètres cubes ;
- combattre les pollutions et préserver la santé des populations, en traitant 9 millions de tonnes [(1)] de déchets dangereux.

Cette ambition est complétée par une trajectoire de décarbonation de ses activités, conforme aux accords de Paris, aussi bien sur ses opérations que sur les actifs de ses clients.Veolia s'engage à :

- réduire ses scopes 1 et 2 de 50 % à horizon 2032 avec l'accélération des investissements sur la sortie du charbon en Europe et la capture de biogaz sur les décharges notamment ;
- augmenter le scope 4* des émissions effacées de 50 % d'ici 2030 ;
- atteindre l'objectif *Net Zero* en 2050.

Fin 2023, ce plan, accéléré, a été soumis à l'approbation de la SBTI. Cette réduction des émissions de Veolia sera rendue possible grâce à :

- une réduction des émissions sur ses activités Énergie en sortant de l'utilisation du charbon en Europe (plan d'investissement de 1,6 milliard d'euros entre 2018 et 2030), en recourant plus aux énergies vertes et en capitalisant sur son expertise sur l'efficacité énergétique ;
- une réduction des émissions sur ses activités Déchets principalement par la capture de biogaz, l'utilisation de véhicules propres et le retrait des plastiques dans ses unités de valorisation énergétique ;
- l'activité Eau contribuera également grâce au renforcement de l'utilisation des énergies vertes.

Un pilotage rigoureux à travers la performance plurielle

Depuis sa création et jusqu'à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est largement diffusée et partagée dans l'ensemble du Groupe. Le conseil d'administration, qui a validé le texte de la raison d'être ainsi que les objectifs de performance plurielle et les indicateurs associés, en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour cela sur le comité de la raison d'être, constitué en son sein, qui suit les progrès réalisés par le Groupe et oriente les choix en matière de raison d'être et de performance plurielle.

Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe en assurent directement le suivi. Ces derniers s'appuient sur un comité de pilotage dédié à la raison d'être, qui suit les progrès et les difficultés rencontrées et propose de nouvelles pistes d'action. Le comité des *Critical Friends*, constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de challenger l'entreprise et de l'aider à garder le cap. La direction de la stratégie et de l'innovation assure le pilotage de la stratégie de Veolia, dans une vision de performance plurielle, alignée sur la raison d'être du Groupe.

(1) *Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis).*

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Le sujet des parties prenantes a été confié spécifiquement à l'un des membres du comité exécutif. L'enjeu est d'innover en matière de relations avec les parties prenantes du Groupe et de soutenir les *Business Units* du Groupe sur ce sujet. Il s'agit de renforcer les relations de confiance et de coopération avec les parties prenantes. La création d'écosystèmes d'alliés est en effet un moyen de déployer les solutions du Groupe durablement. Un réseau de *purpose officers* par *Business Unit* et fonction support siège a pour objectif de mobiliser et soutenir les équipes locales dans le déploiement de la raison d'être. Enfin, les collaborateurs sont mobilisés par leurs managers, à travers les réseaux internes et lors d'événements dédiés, afin qu'ils soient les premiers acteurs de la raison d'être de leur entreprise.

Pour le pilotage de ce nouveau programme, Veolia s'appuiera sur la performance plurielle avec sa raison d'être comme boussole. Véritable outil de suivi de toutes les dimensions de la performance (actionnaires, clients, salariés, société, planète), les indicateurs de la performance plurielle ont été revus et simplifiés. Un membre du comité exécutif a été désigné sponsor pour porter chaque objectif et s'assurer de sa réalisation. Les 15 nouveaux indicateurs seront pris en compte dans la rémunération d'au moins 16 000 managers du Groupe afin de fédérer tous les collaborateurs autour de cette ambition.

Chacun des indicateurs associés aux objectifs est mesuré et publié régulièrement au cours du déroulement du programme pour permettre d'en suivre les progrès. Ces indicateurs sont vérifiés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise.

Une croissance profitable

Veolia s'engage sur des objectifs financiers durant le programme GreenUp :

- une croissance solide et résiliente du chiffre d'affaires [1] ;
- une efficacité générant 350 millions d'euros d'économies par an ;
- un EBITDA supérieur ou égal à 8 milliards d'euros en 2027 ;
- un résultat net courant à environ 10 % CAGR sur 2023-2027 [2] ;
- une dette nette/EBITDA inférieure ou égale à 3x ;
- une croissance du dividende en ligne avec celle du BNPA.

1.2.2 BILAN DE LA PREMIÈRE ANNÉE GREENUP

La forte croissance des résultats 2024 confirme le bon démarrage du plan GreenUp.

L'ensemble des objectifs ont été atteints ou dépassés, reflet d'un pilotage strict et agile, avec des plans d'efficacité opérationnelle renforcés permettant de compenser des effets externes défavorables.

Cette première année du programme stratégique GreenUp confirme la pertinence de notre modèle de croissance et de résilience, en s'appuyant notamment sur la croissance des boosters et la solidité des activités socles.

Notre performance reflète notre formule gagnante, qui repose sur quatre piliers : une présence géographique diversifiée, un portefeuille d'activités complémentaires dans l'eau, l'énergie et les déchets, unique sur le marché, une création de valeur constante pour nos actionnaires et une croissance pérenne.

Dans un contexte géopolitique et macroéconomique encore incertain, Veolia aborde cette nouvelle année avec confiance, parfaitement lancé pour une nouvelle année de croissance de ses résultats, et poursuit sa trajectoire vers les objectifs fixés pour 2027.

[1] *Hors impact du prix des énergies.*
[2] *À change constant.*

1.3 Métiers RFA

1.3.1 DESCRIPTION

Veolia exerce trois principaux métiers, la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie et opère sur deux grands marchés, le marché municipal et le marché industriel qui inclut le secteur tertiaire. La croissance de l'entreprise s'appuie sur des points forts (*strongholds*) et des accélérateurs d'activité (boosters). Veolia désigne comme points forts: les Opérations dans l'Eau, les Déchets Solides, et les Réseaux de Chauffage et de Refroidissement Urbains. Leurs accélérateurs comprennent les Technologies de l'Eau, les Déchets Dangereux, et la Bioénergie, la Flexibilité et l'Efficacité Énergétique. De plus, un important levier de croissance est généré par la combinaison de ces différentes activités.

Métier		2024	Chiffre d'affaires du Groupe
	Eau municipale & Technologies de l'eau	111 millions de personnes desservies en eau potable 98 millions de personnes raccordées en assainissement 3 879 usines de productions d'eau potables gérées 3 198 usines de traitement des eaux usées opérées	18 033 millions d'euros 40,3 %
	Déchets solides & Traitements des déchets dangereux	43 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 65 millions de tonnes de déchets traités 861 unités de traitement exploitées 572 834 entreprises clientes	15 662 millions d'euros 35,0 %
	Chauffage urbain, Bioénergies, Flexibilité & Efficacité Énergétique	42 millions de MWh produits 49 037 installations thermiques gérées 604 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 043 sites industriels desservis	10 997 millions d'euros 24,6 %

1.3.1.1 Gestion de l'Eau

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

Gestion durable de la ressource en eau

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

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

Collecte et acheminement de l'eau

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

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

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

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

Traitement de l'eau

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

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

L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe et des procédés nouveaux sont ainsi développés dans le domaine de l'intensification des procédés (MABR, MBR, MBBR), de leur modularité (membranes), tout cela au service de la réutilisation des eaux usées, du recyclage des sels, des économies d'énergie et de la production d'énergie « verte » (captage des calories présentes dans les eaux usées grâce à des pompes à chaleur, production de biogaz à partir de la digestion des boues d'épuration) ou bien encore la valorisation matière *via* la production d'engrais.

Services relation client

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

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

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 550 technologies propriétaires. Ces technologies incluent des traitements physico-chimiques, biologiques, thermiques et hybrides. Suite à l'acquisition auprès de Suez, le portfolio s'est enrichi de nouvelles technologies membranaires. Parmi elles : l'ultrafiltration, la nanofiltration, l'osmose inverse, l'électro-séparation, la diffusion d'oxygène, la fabrication d'ozone, la densification biologique et les formulations chimiques.

Ces technologies permettent de traiter les problématiques d'eau les plus avancées (PFAS, virus, micropolluants). Elles assurent aussi la réutilisation de l'eau pour diverses applications : eau potable, eau usée industrielle, eau de process, eaux usées, eau de mer.

Water Tech, filiale de Veolia Environnement, est un partenaire stratégique clé. Elle intervient dans de nombreux domaines : eau potable, eau de process, traitement des eaux usées, gestion des boues, recyclage et réutilisation. L'entreprise récupère également des sous-produits comme les sels, les métaux, les matières premières et l'énergie.

Ses activités principales sont variées. Elles comprennent l'optimisation des utilisations d'eau industrielle. Elles incluent aussi des solutions sur mesure pour le traitement des eaux de process. L'entreprise propose des services spécialisés pour l'industrie minière et l'exploration. Elle assure également la production d'eau potable et dessalée pour les sites isolés.

Water Tech combine expertise technologique et service d'ingénierie. Elle propose des solutions adaptées aux besoins temporaires ou permanents. Ces solutions peuvent prendre différentes formes : produits conditionnés, systèmes personnalisés et clés en main, ou filières complexes complètes.

L'entreprise innove dans l'assainissement. Elle transforme les eaux usées en ressources valorisables. Ces ressources incluent : l'eau réutilisable, les fertilisants, les nutriments et l'énergie thermique et électrique.

Digitalisation de l'activité

Veolia utilise et développe des technologies liées à l'intelligence artificielle comme levier pour relever les défis environnementaux, renforcer la performance des installations et améliorer le service aux clients. L'intégration des compétences d'Agbar dans le Groupe renforce l'écosystème et accélère le développement de solutions. Parmi les solutions :

- des centres de pilotage intégrés aux exploitations supervisent l'état des services en temps réel et relaient toute anomalie aux centres de relation client, afin de programmer les interventions sur le terrain ;
- un système de gestion de l'énergie réalise un suivi en détail des consommations des installations « eau » exploitées par le Groupe, et identifie les zones et les étapes du process à optimiser.

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

1.3.1.2 Gestion des Déchets

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

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

Collecte des déchets

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

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

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

Recyclage et valorisation matière des déchets

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

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

Veolia travaille en aval, en partenariat avec les industriels pour répondre aux enjeux de la transition écologique en développant des solutions de recyclage des plastiques (PET, PP, PE, etc.). Veolia est désormais un acteur de référence de la production de polymères recyclés (ou circulaires) répondant aux plus hautes performances attendues par le marché pour les procédés de recyclage mécaniques.Veolia a déployé l'offre PlastiLoop dans l'ensemble de ses sites de recyclage afin d'offrir à ses clients une large gamme de plastiques recyclés de haute performance et qualité environnementale, couvrant plusieurs centaines d'applications industrielles.

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

Valorisation des déchets organiques

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

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

Valorisation énergétique des déchets

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

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

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

Démantèlement et dépollution

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

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

Traitement des déchets liquides et dangereux

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

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

Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs, à travers l'entité Veolia Nuclear Solutions.

Propreté urbaine, industrielle et assainissement

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

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

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

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

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

1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

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

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

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

Réseaux de chaleur et de froid

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

La valorisation de chaleur ou de froid en réseau permet d'atteindre des rendements bien supérieurs d'utilisation des énergies primaires, concourant ainsi à une meilleure efficacité énergétique.

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

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

Bioénergies & flexibilité

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

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

Services énergétiques pour les bâtiments et les industries

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO_2 des bâtiments et des sites industriels. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique.

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

Les solutions énergétiques de Veolia répondent aux exigences de confort, de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût des gestionnaires de bâtiments et des industriels, pour qui l'énergie est un enjeu incontournable de compétitivité. Le Groupe assure l'optimisation des utilités, quelle que soit leur nature (production de vapeur, de chaleur, de froid, d'électricité, d'air comprimé), ainsi que les usages d'énergie liés aux process et aux bâtiments.

Veolia contribue ainsi à la sécurisation des approvisionnements de ses clients et à la réduction de leur empreinte énergétique et carbone :

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

Veolia apporte ainsi à ses clients :

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

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

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

1.3.1.4 Les contrats multimétiers au profit des industriels

Offres intégrées

Le marché industriel se caractérise :

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

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

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

Les contrats multimétiers

La combinaison des métiers du Groupe trouve une résonance forte à l'international, en particulier avec des investissements réalisés par des clients industriels à l'étranger, dans le cadre de la construction d'usines neuves.

Veolia a une position unique sur le marché des contrats multimétiers pour les clients industriels et ses références sont variées :

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

1.3.1.5 Autres métiers

Seureca porte l'activité d'ingénierie conseil et d'assistance stratégique et opérationnelle du Groupe. Elle conçoit pour les collectivités publiques, les industries et le secteur tertiaire des solutions adaptées aux enjeux d'accès aux services essentiels, de gestion durable des ressources, de protection de l'environnement et d'amélioration des performances.

Ses équipes interviennent sur les métiers de l'eau, de la valorisation et du traitement des déchets et de l'énergie, de la phase d'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, au travers de prestations variées incluant les audits et les études, la conception et la maîtrise d'œuvre, l'assistance stratégique et opérationnelle, la formation et le transfert de compétences.

Active dans plus de 70 pays, sur les cinq continents, Seureca s'appuie sur ses implantations locales, ses synergies métiers et une force opérationnelle de plus de 300 ingénieurs mobilisables pour des projets court, moyen ou long terme à travers le monde.

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

1.3.2 LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES MÉTIERS

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

EAU

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

DÉCHETS

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

ÉNERGIE

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

Facteurs communs aux trois métiers :

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

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

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

Les prix de l'énergie et des matières premières sont très influencés par l'offre et la demande, les conditions météorologiques, le contexte géopolitique et les décisions macroéconomiques.

Les prix des matières premières sont en baisse par rapport à 2023 en raison de nombreux facteurs influant aussi bien sur l'offre que la demande : un niveau de stock de gaz européen confortable tout au long de l'année, une meilleure disponibilité du parc nucléaire français, une forte production renouvelable, une demande stable et saisonnière et un objectif de sobriété énergétique.

- Gaz : le prix moyen sur les principaux points d'interconnexion européens, notamment le TTF (Pays-Bas), affiche une baisse de -14% en moyenne avec une volatilité limitée par rapport à 2023.

  En 2024, le prix spot du gaz a été marqué par une forte volatilité, en raison de fluctuations de l'offre et de la demande à l'échelle mondiale. Le début de l'année a bénéficié d'un afflux important de gaz naturel liquéfié (GNL) en provenance des États-Unis, couplé à un hiver plus clément et à des stocks européens confortables (74 % au 22 janvier), permettant de stabiliser les prix à la baisse durant le premier trimestre (27,5 euros/mégawatt-heure en moyenne). Cette dynamique a été renversée à partir de l'été, avec une concurrence accrue pour le GNL en Asie, des incertitudes d'approvisionnement des États-Unis et de la Norvège, ainsi qu'une réduction significative des flux *via* Nord Stream I en raison des sanctions liées à l'embargo russe.

  Cette combinaison de facteurs a entraîné une hausse des prix, avec un pic atteint le 31 décembre 2024 à 50,125 euros/mégawatt-heure (TTF).

- Électricité : le prix moyen sur les marchés allemand, français et espagnol, parmi les plus liquides en Europe, est en baisse générale d'environ -28 % par rapport à 2023.

  En 2024, le marché de l'électricité en Europe a connu des évolutions marquantes, influencées par des facteurs macroéconomiques, tels que la volatilité des combustibles fossiles, les accords internationaux sur la transition énergétique et les investissements dans les énergies renouvelables. Selon le cabinet Pexapark, les pays européens ont signé en 2024 environ 15,2 gigawatts de contrats *Power Purchase Agreements* (PPA), témoignant de la forte demande pour des solutions énergétiques durables. Dans ce contexte, le renouvelable représente 47,5 % du mix de production d'électricité dans l'UE, avec l'énergie solaire dépassant le charbon pour la première fois (11,1 % *vs* 9,8 %). La France, grâce à son parc nucléaire, a assuré une production stable d'électricité bas carbone, tandis que l'Allemagne, malgré l'intermittence de ses productions éolienne et solaire, a continué de jouer un rôle clé dans cette dynamique énergétique européenne permettant d'abaisser la moyenne des prix spot à 79 euros/mégawatt-heure sur l'année.

- CO_2 : le prix moyen sur le marché européen des quotas carbone est en baisse de -22 % par rapport à 2023.

  Le prix spot des quotas d'émission EUA a évolué sur un niveau relativement bas tout au long de l'année, avec une moyenne à 65,24 euros/tonne et un plancher à 50,50 euros/tonne observé le 23 février. Cette tendance a été principalement influencée par une production d'énergie renouvelable soutenue, qui a limité les émissions et par conséquent la demande de quotas. Cependant, l'anticipation d'une réduction de l'offre de quotas, en ligne avec les objectifs climatiques renforcés de l'UE (*cf.* chapitre 6, section 8.3.1.3), ainsi qu'une demande industrielle soutenue, et l'intégration de nouveaux secteurs énergivores (maritime, transport routier et bâtiment,) cherchant à se conformer aux régulations de plus en plus strictes, ont contrebalancé cette dynamique.

  La vague de froid qui s'est installée en Europe à la mi-décembre, couplée à la volatilité des prix de l'énergie, a propulsé le prix spot, qui clôture l'année à 70,95 euros/tonne.

- Carburant : le prix moyen du carburant (ULSD 10 ppm) est en baisse d'environ -10 % comparé à 2023.

  Soutenu par la forte demande chinoise, les tensions géopolitiques liées au conflit Israël/Hamas et la décision de l'OPEP+ de prolonger ses réductions de production jusqu'en juin 2024 puis fin 2025, le cours spot ULSD 10 ppm a atteint son pic en février à 915,75 dollars/tonne.

  Ces tensions s'atténuent en été et le prix se stabilise en raison des stocks américains confortables, de l'augmentation de la production en Amérique du Nord, en Russie et au Brésil et d'une demande mondiale plus faible.

  Toutefois, la fin d'année demeure stimulée par la vague de froid en Europe et la reprise de l'activité industrielle, qui propulse le cours spot à la hausse, atteignant 703 dollars/tonne au 31 décembre, bien en deçà cependant des pics observés en début d'année.

  L'ensemble de ces variations ont eu un impact plutôt positif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets qui réduit son coût global de **8,2 millions d'euros**.

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

- Carton et papier recyclé (NFSI OCC 1.04) : au cours du premier semestre 2024, les niveaux de prix du papier/carton 1.05 ont connu une hausse notable, alimentée par une offre limitée sur le marché et la concurrence des papetiers cherchant à refaire leurs stocks.

  Stable pendant la période estivale, avec des niveaux de stock confortables, le marché retrouve peu à peu son équilibre autour de 110-120 euros/tonne puis chute avec la faible demande en Europe et la baisse des importations de la Chine, en situation économique difficile. Il termine l'année à 77,08 euros/tonne.

- Ferraille (référence de prix E40) : la moyenne annuelle de 2024 est relativement stable, avec une très légère baisse de -3 % par rapport à 2023.

  En 2024, le marché de la ferraille E40 débute l'année sur une note haussière, soutenue par une demande forte des aciéries en Europe et en Asie et un redémarrage des activités industrielles après les fêtes de fin d'année. Le ralentissement économique mondial observé au second semestre pèse sur la demande et dégrade les prix malgré une offre plus restreinte liée à la réduction des collectes et des exportations de ferraille.

- Plastique : en 2024, le marché du rPP et du rPE qui demeure profondément fragmenté selon les secteurs d'utilisation finale (emballage, automobile, textile...) affiche une certaine stabilité tout au long de l'année avec des variations à la hausse au premier semestre qui s'inversent en début d'été jusqu'à la fin d'année.

  De son côté, le rPET (balles, flocons et pellets) a suivi la même tendance haussière sur le premier semestre avant de se stabiliser en raison de l'équilibre offre/demande.

Contrairement à 2023, l'activité de tri-recyclage et négoce a généré une hausse du chiffre d'affaires du métier **Déchets** de **+115 millions d'euros** en 2024 dans un contexte de stabilité des prix et d'accroissement de l'activité de Veolia sur les marchés du plastique en Europe et en Asie (+44 millions d'euros).

1.3.3 CONTRATS ADAPTÉS AUX MARCHÉS

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

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

1.3.3.1 Les relations contractuelles avec les collectivités publiques

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

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

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

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

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

Les contrats sont généralement classés en trois grands types :

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

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

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

1.3.3.2 Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

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

- **externalisation d'un ensemble de services** ne faisant pas partie de son cœur de métier comme la gestion de sites (vapeur, air comprimé, électricité, tours de refroidissement, groupe froid, chauffage, ventilation, climatisation), le cycle de l'eau (eau potable, eau de process et les effluents) et la gestion des déchets. De manière plus large, le Groupe peut gérer sur les sites industriels tous les services de support à la production : maintenance des bâtiments, moyens de levage, détection incendie, maintenance mécanique et électrique, calibration, instrumentation, etc. ;
- **recherche et mise en œuvre de solutions innovantes** ou à forte technicité pour répondre à des problèmes complexes : par exemple, dans les domaines de la dépollution, de la valorisation des déchets dangereux, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre par des projets à forte composante environnementale comme les projets biomasse ou des installations solaires, de la production d'eau utilisée dans le processus industriel du client, du traitement ou de la réutilisation des eaux usées industrielles par des projets zéro rejet en eau.

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

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

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

1.3.4 MARCHÉS ET CONCURRENCE

1.3.4.1 Marchés

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

Ces services s'adressent :

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

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

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

1.3.4.1.1 Marché municipal

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

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

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

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

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes

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

Dans toutes les villes du monde, la résilience est au cœur des préoccupations et devient un thème majeur pour un grand nombre de parties prenantes (institutions, collectivités et associations). Les exemples des ouragans aux États-Unis ou à Mayotte, des inondations en Espagne, de la sécheresse et des incendies extrêmes ayant sévi aux États-Unis, ont encore renforcé la conscience collective autour d'une résilience devenue nécessaire pour les territoires. Veolia aide les collectivités territoriales dans la prise de décision avec une vision de long terme pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise. Avec Swiss Re, le Groupe a mis en place un dispositif unique d'évaluation des risques et de mesures de prévention et de renforcement pour garantir la résilience des villes. La Nouvelle-Orléans, aux États-Unis, est la première ville au monde à en avoir bénéficié. Au delà du diagnostic, Veolia propose aux collectivités des solutions pour renforcer leur résilience et s'adapter au changement climatique. Il s'agit d'anticiper les crises, d'assurer la continuité des services, et d'adapter les infrastructures tout en planifiant des solutions à long terme (par exemple nouvelles technologies au service de la recherche et de la réparation des fuites d'eau, développement des ressources alternatives, gestion dynamique des réseaux d'eaux usées, solutions fondées sur la nature pour stocker les eaux pluviales, solutions de gestion de crise).

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

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

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

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

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

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

[1] *Selon un rapport de l'Organisation des Nations unies du 31 mars 2015.*

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

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

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

Villes des pays développés

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

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

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

- **des contrats incluant un partage de la valeur créée chez le client**, que ce soit au titre de la performance économique ou environnementale (économie de ressources ou d'énergie, amélioration du rendement des installations…), de la création de nouveaux revenus (mutualisation d'installations, revente d'électricité au réseau pour les cogénérations, valorisation de sous-produits…) ou de la réduction des risques (partenariats avec les assureurs). Une part de la rémunération de Veolia est attachée à l'atteinte des résultats attendus. Le contrat peut comporter l'exploitation des utilités (exemple des contrats de performance énergétique ou des ressources) ou uniquement des prestations de conseil et de management ;
- **des partenariats financiers** (modèles AssetCo/Opco) : contrat incluant le financement par un tiers-investisseur des investissements nécessaires à l'optimisation des utilités de la collectivité, Veolia garantissant la performance des installations sur la durée d'amortissement des ouvrages ;
- **des prestations de services spécialisées** : il s'agit d'apporter au client le bénéfice de l'expertise de Veolia sur des prestations ciblées (radio-relevé des compteurs d'eau, ordonnancement des interventions, aide au recouvrement des factures, analyse de données d'exploitation et conseil…), traditionnellement intégrées dans des contrats globaux.

Villes des pays émergents

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

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

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

1.3.4.1.2 Marché industriel

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

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

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

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

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

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

- **droit d'opérer** (par exemple : réutilisation des eaux de process, usines à zéro rejet liquide) ;
- **efficacité opérationnelle, réduction de l'empreinte carbone, réduction des coûts** (par exemple : optimisation des consommations d'eau et énergie, valorisation des déchets et sous-produits en combustibles alternatifs, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d'élimination des déchets) ;

- **maximisation des rendements des actifs du client** (par exemple : augmentation de la disponibilité des équipements) ;
- **ingénierie financière** (par exemple : planification et cofinancement des investissements, montages financiers, recherche de cofinancements externes) ;
- **image de marque et responsabilité sociale et environnementale** (par exemple : gestion optimisée des ressources eau, énergie, déchets, conception, construction et exploitation d'usines neutres en carbone ou d'unités de capture du carbone, co-construction de projets avec les différentes parties prenantes).

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

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

Les principaux marchés industriels de Veolia sont les suivants :

Les industries de la chimie et de l'énergie

Le marché de l'énergie englobe à la fois les activités amont (exploration/production) et aval (raffinage, pétrochimie, chimie).

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

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

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

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

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

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

Dans le secteur de la production d'énergie, les critères d'investissement sont dominés par les 3D : décentralisation de la production, digitalisation pour optimiser la production et les coûts, décarbonation par la transition énergétique vers les énergies renouvelables.

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

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

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

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

Les industries de l'agroalimentaire et des sciences de la vie

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

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

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

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

L'économie circulaire

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

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

Veolia aide les clients à créer de la valeur :

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

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

Le traitement et la valorisation des déchets dangereux

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

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

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

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

La gestion des fins de cycles industriels

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

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

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

1.3.4.2 Concurrence

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

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

1.3.4.2.1 Les acteurs multiservices mondiaux

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

1.3.4.2.2 Les spécialistes mondiaux

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

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

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

1.3.4.2.3 Les spécialistes locaux ou régionaux

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

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

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

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

1.3.4.2.4 Les acteurs multiservices locaux/régionaux

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

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

1.4 Recherche et Innovation

GreenUp : le programme stratégique qui accélère la transformation écologique et stimule l'innovation

La stratégie GreenUp de Veolia repose sur une approche alliant ambition environnementale et solutions concrètes, avec pour objectif de verdir durablement les activités essentielles à notre société.

Elle s'articule autour de trois piliers de transformation :

- décarbonation : réduction des émissions de CO_2 et intégration d'énergies renouvelables ;
- dépollution : élimination des polluants et préservation des écosystèmes ;
- régénération des ressources : gestion optimisée de l'eau, des déchets et des matières premières.

Pour accélérer cette transformation, GreenUp s'appuie sur trois **boosters de croissance** :

- l'énergie locale décarbonante, incluant les bioénergies et l'efficacité énergétique ;
- les technologies d'eau et nouvelles solutions, pour garantir l'accès et la préservation de la ressource ;
- le traitement des déchets dangereux, afin d'éliminer les polluants et protéger la santé publique.

Ces leviers d'innovation sont soutenus par les **métiers historiques de Veolia** – l'eau municipale, la gestion des déchets solides et les réseaux de chaleur – qui constituent le socle de cette transformation.

L'objectif est de combiner expertise et innovation pour proposer des solutions globales et durables, tout en assurant une performance économique et environnementale à long terme.

L'innovation au cœur de la transformation écologique

L'innovation est un levier essentiel pour répondre aux défis climatiques et environnementaux. Grâce à une approche collaborative, associant clients, industriels, startups, scientifiques et citoyens, elle favorise la co-construction de solutions et accélère leur mise en œuvre.

Cette dynamique repose sur des axes clés – scientifique, technologique, commercial et sociétal – et sur un écosystème structuré :

- des **centres de recherche** et des unités opérationnelles, dédiés au développement et à l'industrialisation des solutions ;
- des **HUBs Innovation**, déployés à l'échelle mondiale pour accélérer le déploiement des innovations au sein du Groupe ;
- des **partenariats stratégiques,** avec des acteurs académiques, institutionnels, industriels et un engagement renforcé auprès des startups.

Avec **GreenUp**, Veolia transforme les défis environnementaux en opportunités durables, en s'appuyant sur une **innovation collective et ouverte** pour accélérer la transition écologique.

1.4.1 LA RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Veolia mobilise ses ressources scientifiques et technologiques pour innover au service de la transformation écologique, en cohérence avec sa stratégie GreenUp. L'innovation repose sur une approche multidimensionnelle visant à décarboner, dépolluer et régénérer les ressources essentielles.

Les domaines prioritaires de la Recherche et Innovation incluent :

- Décarbonation et sobriété énergétique : réduire les émissions de CO_2 grâce à des solutions comme la production de bioénergies à partir de déchets non recyclables, la récupération de chaud et de froid, l'efficacité énergétique et la capture de CO_2 ;
- Adaptation au changement climatique : développer des solutions résilientes pour protéger les infrastructures critiques et garantir la durabilité des ressources essentielles ;
- Régénération des ressources naturelles : mettre en œuvre des solutions pour préserver et restaurer les écosystèmes, tout en favorisant la réutilisation et recyclage des matériaux et la circularité des ressources ;
- Technologies et nouvelles solutions pour l'eau : réutiliser les eaux usées traitées, traiter les polluants (PFAS, microplastiques, etc.), et produire de l'eau potable grâce à des technologies de pointe ;
- Traitement des déchets dangereux : promouvoir l'économie circulaire et innover dans le recyclage des batteries lithium-ion à plus grande échelle.

Les efforts de recherche et innovation de Veolia sont développés et coordonnés au sein de deux directions centrales clés :

- la direction de la stratégie et de l'innovation (devenue la direction de la stratégie, de l'innovation et du développement - DSID), qui accompagne les entités opérationnelles dans le déploiement de solutions adaptées aux collectivités, aux clients municipaux, industriels et tertiaires. Son objectif est d'anticiper les enjeux de demain et de créer de nouvelles opportunités de croissance ;
- le département des expertises scientifiques et technologiques (DEST), intégré au sein de la direction du soutien aux métiers et de la performance, qui se situe au cœur de la stratégie du Groupe et constitue la référence scientifique et technologique de Veolia.

Cette organisation favorise l'excellence opérationnelle en apportant des solutions concrètes aux défis environnementaux et économiques des clients.

Centres de recherche et moyens techniques

En 2024, Veolia dispose de **14 centres de recherche et développement** à travers le monde. Ces infrastructures sont équipées de technologies avancées et complétées par des pilotes industriels pour valider les innovations sur le terrain :

- en France, quatre centres se consacrent aux activités de recherche sur les eaux usées, les eaux potables, les eaux industrielles et les eaux pures, la production d'énergie et l'efficacité énergétique, ainsi que sur la gestion des déchets, notamment le tri et la caractérisation des matières premières de recyclage. Ces sites intègrent 30 laboratoires spécialisés dans l'analyse des matrices solides, liquides et gazeuses ;
- en Espagne (Barcelone, Andalousie et Galice) et au Chili, quatre centres de recherche se concentrent sur des thématiques telles que les *eco-factories*, qui transforment les stations d'épuration en bio-usines, la gestion des infrastructures critiques et la résilience, la durabilité environnementale, économique et sociale, ainsi que la gestion des ressources en eau et l'eau 4.0 ;
- en Amérique du Nord (le Canada et les États-Unis) et Suisse, six centres renforcent les capacités de Veolia dans la gestion des ressources critiques, les technologies avancées de traitement d'eau et les solutions d'énergie renouvelable.

HUBs Innovation

Depuis 2022, Veolia a mis en place **huit HUBs Innovation**, des initiatives de recherche destinées à favoriser l'innovation et à développer des solutions réplicables à l'ensemble du Groupe, pilotées par la direction de la stratégie, de l'innovation et du développement (DSID). Ces HUBs ont pour objectifs de :

- élaborer et piloter une feuille de route pour l'innovation au sein du Groupe, tout en développant les premiers projets pilotes associés ;
- jouer le rôle d'incubateurs et de développeurs pour des projets pilotes, en appliquant la méthode *Copy and Adapt* pour répondre aux besoins du marché ;

- anticiper les nouvelles tendances et technologies en collaborant au plus près des écosystèmes d'innovation et des partenaires locaux ;
- promouvoir la culture de l'innovation, notamment à travers l'Innov'Academy, et renforcer la communication sur l'innovation au niveau local.

Les HUBs couvrent des thématiques alignées avec les objectifs de la transformation écologique : santé et nouveaux polluants - PFAS ; nouvelles boucles matières et plastiques ; énergie locale, décarbonation et nouvelles boucles matière ; métaux, régénération des ressources ; Technologies de l'Eau.

Écosystèmes de l'innovation et startups

En complément, Veolia privilégie une approche d'innovation collaborative et d'*open innovation* en s'appuyant sur des partenaires stratégiques, notamment des startups, pour co-développer des solutions innovantes et accélérer la transformation écologique grâce à un partage d'expertise et de ressources.

Ressources humaines et investissements

En 2024, Veolia a mobilisé plus de 620 chercheurs et experts dans ses activités de R&I. Le budget global de Recherche et Innovation s'élevait à 186 millions d'euros, témoignant de l'engagement du Groupe pour faire de Recherche et Innovation un levier décisif de la transformation écologique.

1.4.2 SOLUTIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES - SUCCÈS ET AVANCÉES

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

1.4.2.1 Innover sur nos axes de croissance

Technologies de l'eau et nouvelles solutions

Innover pour lutter contre les PFAS

Veolia poursuit activement ses recherches sur les technologies de traitement des PFAS pour répondre aux défis environnementaux et réglementaires.

Partout dans le monde, les substances per- et polyfluoroalkylées (PFAS) sont un sujet de préoccupation majeur pour Veolia. Ces composés persistants posent des défis environnementaux complexes. Veolia suit de près les évolutions réglementaires et scientifiques pour répondre aux attentes de ses clients et minimiser sa propre exposition au risque PFAS.

Pour preuve, le lancement en 2024 de l'offre BeyondPFAS, offre de solutions intégrées de gestion des PFAS de bout en bout, de la détection au traitement final.

Le Groupe déploie déjà des solutions de traitement matures et poursuit ses efforts de recherche et d'innovation pour renforcer l'efficacité des traitements. Ces efforts se concentrent sur l'amélioration des technologies de traitement, notamment par l'étude des conditions de dégradation des PFAS sous différents régimes de traitement thermique (boues et déchets), et sur le développement de nouvelles technologies pour concentrer et dégrader les PFAS dans les eaux (nouveaux adsorbants, procédés de dégradation avancés, fractionnement de mousse). Veolia collabore avec des partenaires publics et privés pour explorer ces innovations et prévenir le transfert de pollution.

Veolia participe également au projet ALERT-PFAS, financé par Interreg Sudoe, un programme de l'Union européenne qui soutient le développement régional dans le sud-ouest de l'Europe. Ce projet vise à développer une stratégie transnationale pour détecter, prévenir et atténuer la pollution par les PFAS dans les espaces naturels du Portugal, de l'Espagne et de la France. Il utilise des technologies avancées telles que des capteurs optiques, la nanotechnologie et l'intelligence artificielle pour assurer une surveillance en temps réel des niveaux de PFAS dans l'environnement.

Microélectronique : repousser les limites de la purification de l'eau

L'industrie de la microélectronique est confrontée à des défis croissants en matière de qualité de l'eau. La miniaturisation constante des composants, poussée par la demande insatiable pour des appareils électroniques plus performants et plus compacts, exige une eau ultrapure d'une pureté sans précédent, atteignant des niveaux de parties par trillion (ppt) pour certaines impuretés, soit l'équivalent d'une goutte d'eau dans 20 piscines olympiques, voire de parties par quadrillion (ppq). La moindre contamination, même infime, peut entraîner des défauts significatifs sur les puces, impactant le rendement, la fiabilité et les performances des dispositifs électroniques.

Cette quête de pureté extrême impose non seulement le développement de technologies de production d'eau ultrapure toujours plus performantes et innovantes, mais également la mise en œuvre de méthodes d'analyse en temps réel plus précises et sensibles pour une détection précoce des impuretés et un contrôle qualité rigoureux.

Face à ces enjeux cruciaux, Veolia, fort de plus de 40 ans d'expérience et de plus de 390 projets majeurs menés à bien dans le secteur de la microélectronique à travers le monde, investit en recherche et développement en Amérique du Nord et en Asie, pour proposer des solutions de pointe adaptées aux besoins spécifiques de ce marché exigeant. Un exemple concret de l'engagement de Veolia en matière d'innovation est le développement de la solution E-Cell ME5 PICO. Cette technologie d'électrodéionisation (EDI) de pointe, testée en conditions réelles aux États-Unis, intègre deux passes EDI pour atteindre des niveaux de pureté en sodium inférieurs à 1 ppt, repoussant ainsi les limites de la purification de l'eau. Les résultats des essais pilotes menés aux Etats-Unis ont démontré une performance ionique supérieure aux configurations EDI et échange d'ions existantes, permettant non seulement d'atteindre les niveaux de qualité de production requis, mais également d'accélérer le processus de production d'eau ultrapure de trois à quatre semaines, un gain de temps précieux pour les fabricants de semi-conducteurs.

En complément de ses solutions de production d'eau ultrapure, Veolia Analytical Instruments, à la pointe de la technologie COT-mètre, a mis au point une nouvelle génération d'analyseur de bore en ligne. Sievers Boron Ultra Online UPW Analyzer, instrument de haute précision, assure une surveillance continue et en temps réel du bore jusqu'à des niveaux ppt, garantissant ainsi une détection précoce de cette impureté critique pour la production de semi-conducteurs et permettant une intervention rapide en cas de dépassement des seuils de tolérance.

Concevoir des procédés de traitement des eaux usées sans plastique

Veolia développe des supports exempts de plastique pour réduire l'impact environnemental des procédés de traitement des eaux usées à biomasse fixée.

Le développement de nouvelles technologies de traitement des eaux usées est crucial pour faire face à l'urbanisation croissante tout en respectant l'environnement. Les technologies à biomasse fixées, telles que les réacteurs à film biologique à lit mobile (MBBR) sont prometteuses, car elles augmentent les capacités de traitement et réduisent l'empreinte au sol, mais nécessitent l'utilisation des supports en plastique. L'ambition de Veolia est de remplacer ces supports par des matériaux exempts de plastique, améliorant ainsi l'intérêt technico-économique de ces systèmes.

Les efforts de recherche et d'innovation ont conduit à l'identification de matériaux alternatifs biosourcés qui offrent des performances comparables aux supports traditionnels. Cette avancée, désormais brevetée, garantit une stabilité accrue des procédés et maintient une efficacité de traitement élevée. Après des résultats prometteurs en laboratoire, de nouveaux essais à échelle pilote sont prévus, illustrant l'engagement de Veolia à proposer des solutions durables et économiquement viables pour le traitement des eaux usées.

Énergie locale décarbonante

De la production de bioénergies à partir de déchets non recyclables à la récupération de chaud et de froid, des solutions d'efficacité énergétique à la capture de CO_2, le Groupe produit une énergie locale, abordable et bas carbone.

Utiliser le froid résiduel issu d'un processus de regazéification comme source d'énergie durable

En novembre 2024, Veolia, Enagás, et la Mairie de Barcelone ont inauguré une solution inédite de récupération du froid résiduel installée au sein du terminal méthanier d'Enagás dans le port de Barcelone, 10ème plus grand port européen. Cette première mondiale permet de générer 131 GWh d'énergie locale décarbonée et abordable par an, évitant plus de 32 000 tonnes d'émissions de CO_2 annuelles.

Dans le processus de regazéification traditionnel, le gaz naturel liquéfié (GNL) arrive au terminal par bateau à l'état liquide à -160°C, et l'eau de mer est utilisée pour transformer le GNL en gaz naturel à température ambiante. Grâce à cette nouvelle solution de regazéification et de transport basée sur l'innovation d'Enagás et de Veolia respectivement, ce froid résiduel est ramené à une température de -20ºC, où il peut être récupéré et recyclé pour alimenter le sud de Barcelone et une partie de la région de L'Hospitalet en énergie bas carbone.

Cette énergie est réinjectée dans le plus grand réseau de froid urbain d'Europe du Sud et profite directement à plusieurs infrastructures majeures situées dans la zone portuaire, notamment la Fira de Barcelona, les bureaux de la Generalitat de Catalunya, des sites industriels et tertiaires et des infrastructures publiques. Ce projet démontre la faisabilité de solutions d'approvisionnement locales répondant aux enjeux de souveraineté énergétique et de décarbonation, tout en renforçant la compétitivité des infrastructures locales.

Capturer le CO_2 : Veolia explore une alternative aux amines pour le traitement des déchets dangereux

Dans le cadre du projet européen MOF4AIR, Veolia teste une technologie de capture du CO_2 - MOF(s) - sur le site industriel de traitement des déchets dangereux de sa filiale SARPI.

Le projet MOF4AIR, financé par l'Union européenne (programme Horizon H2020), vise à utiliser les structures organométalliques (*Metal-Organic Frameworks - MOFs*) pour la capture du CO_2 dans les secteurs de l'industrie et de l'énergie fortement émetteurs de gaz à effet de serre. L'objectif est de qualifier et valider les matériaux MOFs les plus prometteurs pour l'adsorption du carbone, d'affiner les processus d'adsorption pour maximiser la performance des MOFs, et de démontrer leur efficacité en conditions réelles.

Après des essais en laboratoire concluants obtenus par le consortium de partenaires du projet MOF4AIR qui ont permis de sélectionner les *MOFs* les plus efficaces, la technologie MOF-VPSA est testée sur le site de traitement des déchets dangereux de SARPI à Fos-sur-Mer (France) pour traiter des gaz de combustion en conditions réelles. Après des essais préliminaires réussis, une campagne de tests est en cours, pour évaluer l'efficacité des MOFs pour décarboner les émissions industrielles.

Traitement des déchets dangereux

Recycler les batteries : un défi majeur pour la mobilité électrique

Avec l'essor des véhicules électriques, le recyclage des batteries lithium-ion devient un enjeu crucial. Ces batteries contiennent des métaux stratégiques comme le lithium, le cobalt ou le nickel, dont l'extraction traditionnelle est coûteuse et polluante. Leur recyclage est donc indispensable pour assurer la durabilité de la mobilité électrique.

Le traitement des déchets dangereux constitue un axe stratégique de croissance pour Veolia, qui exploite aujourd'hui plusieurs usines dédiées au recyclage des batteries lithium-ion en Europe (France, Royaume-Uni, Suisse, Slovénie), en Asie (Chine, Japon) et aux États-Unis. Ces sites assurent notamment le broyage et la séparation mécanique de la *black mass* (riche en lithium, nickel, cuivre et cobalt). Depuis 2024, le Groupe dispose également d'une usine à l'échelle industrielle de traitement chimique de la *black mass via* le processus hydrométallurgique, pour remettre sur le marché les métaux stratégiques qu'elle contient. L'enjeu central en matière de recherche et innovation est de continuer à améliorer les procédés d'extraction, notamment en s'attaquant aux matériaux mal recyclés pour l'instant (électrolyte, graphite, plastiques bromés) et de préparer les usines de Veolia aux nouvelles chimies de batteries, qui arriveront dans les prochaines années.

1.4.2.2 Innover sur nos places fortes

Gestion de l'eau municipale et régulée

Traquer les polluants émergents dans le cycle de l'eau

Veolia utilise des technologies avancées pour quantifier et éliminer les microplastiques et micropolluants dans les eaux.

Face aux défis environnementaux posés par les polluants émergents dans les systèmes aquatiques, Veolia s'est engagé dans trois projets européens pour améliorer la qualité des rejets d'eaux usées, des eaux de surface et des eaux souterraines.

- Le projet MEDITPLAST, mené par Veolia Eau en région Méditerranée (France) en zone littorale toulonnaise en collaboration avec l'Université d'Aalborg, et financé par l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée, a permis de valider des méthodes d'analyse fiables des microplastiques dans les eaux usées et de cartographier leur occurrence et leurs sources d'émission. À la clôture du projet en 2024, les résultats ont démontré que les procédés de traitement d'eaux usées de Veolia éliminent plus de 99 % des microplastiques.
- Le projet BlueWWater cofinancé par l'Union européenne *via* le programme Interreg VI-A Espagne-Portugal, vise à améliorer la qualité des masses d'eau en réduisant les émissions de microplastiques et de polluants émergents. Il utilise des méthodologies automatisées et des outils écotoxicologiques pour surveiller ces polluants, conformément aux nouvelles directives européennes.
- Le projet MAR2PROTECT, financé par le programme Horizon Europe, utilise l'intelligence artificielle pour améliorer la qualité et la quantité des eaux souterraines. Ce projet intègre des données technologiques et sociétales pour prévenir la contamination des aquifères en Europe et au-delà.

Adapter les systèmes d'assainissement au changement climatique

La Recherche et Innovation de Veolia a développé une méthode pour évaluer les impacts du changement climatique sur les ressources en eau et la production d'eau potable, afin d'adapter le système de production à ces changements.

Le changement climatique affecte la quantité et la qualité des ressources en eau, influençant la production d'eau potable. Pour s'adapter, les équipes de calcul scientifique et de modélisation de la Recherche et Innovation de Veolia ont élaboré une démarche objective pour évaluer ces impacts. Cette approche se concentre sur l'étude des événements climatiques passés et futurs, l'analyse de la vulnérabilité des actifs, et l'évaluation des impacts sur la continuité du service et les coûts.

Appliquée aux services de l'Eau de Toulouse Métropole (France), la méthode a permis de construire des scénarios d'évolution des ressources, identifiant les vulnérabilités et évaluant les risques pour mieux dimensionner les infrastructures. Les résultats, qui indiquent des variations climatiques modérées avec une augmentation des Opex, seront répliqués à d'autres territoires pour renforcer la robustesse de l'approche. Les bénéfices incluent une meilleure préparation aux risques climatiques et une optimisation des investissements.

Améliorer la résilience des services d'eau face au changement climatique : solutions fondées sur la nature

Les solutions fondées sur la nature (SFN) sont des approches qui utilisent les processus naturels pour résoudre des problèmes environnementaux et climatiques. Par exemple, la création de zones humides permet de mieux gérer les flux d'eaux avec une fonction de tampon et de régulation des flux d'eaux pluviales ou rejets, mais également d'avoir un impact sur la qualité afin d'abattre certaines pollutions, avant rejet dans le milieu ou réutilisation des eaux usées traitées. Elles peuvent rendre les services d'eau plus résilients à la fois en cas de sécheresse, en gardant l'eau sur le territoire et en rechargeant les nappes phréatiques, tout comme en cas de fortes pluies, en captant l'eau excédentaire et limitant ainsi les phénomènes d'inondation. Elles renforcent ainsi la résilience des écosystèmes face aux événements climatiques extrêmes. De plus, les SFN sont souvent plus économiques à long terme que les infrastructures traditionnelles.

Acteur de la gestion résiliente du grand cycle de l'eau, Veolia a développé ces dernières années plus de 25 références de SFN partout dans le monde, répondant aux défis de l'adaptation aux effets du changement climatique. Veolia est impliqué en 2024 dans quatre projets de recherche et innovation européens sur ce thème, visant notamment à standardiser l'identification des sites pertinents sur le bassin versant, ainsi que le suivi des performances des SFN. Veolia a partagé son expérience des solutions fondées sur la nature lors de conférences internationales telles que le 10e

Forum mondial de l'eau à Bali (Indonésie), la Semaine mondiale de l'eau à Stockholm (Suède), et la 16e Conférence des parties à la convention des Nations unies sur la diversité biologique (CDB) à Cali (Colombie).

Valider les modèles économiques de fertirrigation

Veolia déploie son expertise et sa connaissance des technologies de traitement des eaux afin de développer le modèle REUT (Réutilisation des eaux usées traitées) sur des cas d'usage agricole.

Dans un contexte de raréfaction des ressources en eau et de recherche d'alternatives aux engrais de synthèse, Veolia développe des solutions de fertirrigation des cultures agricoles en réutilisant les eaux usées traitées riches en azote, phosphore et potasse. Des études ont été menées en 2024 en France et en Espagne et des essais pilotes seront réalisés dans l'année à venir afin de valider les technologies et les modèles de gouvernance et d'affaires pour de tels projets valorisant des eaux usées municipales pour une application agricole.

Ces solutions concrètes de préservation de la ressource en eau participent à l'engagement de Veolia illustré par un indicateur clé : le volume d'eau douce préservée.

Optimiser le fonctionnement de la station d'épuration et réduire le phosphore des eaux traitées : *digital twin*

Les *digital twins*, ou répliques numériques de systèmes physiques, sont essentiels pour optimiser les stations de traitement des eaux usées. En modélisant une filière de traitement, il est possible de réduire significativement les niveaux de polluants dans les rejets, comme le phosphore, améliorant ainsi la conformité environnementale.

Les équipes de Recherche et Innovation ont développé un modèle dynamique utilisant deux ans de données opérationnelles d'une usine de traitement des eaux usées de grande capacité desservant une population d'environ 1,4 million d'équivalents habitants. Ce modèle a permis de simuler les conditions quotidiennes d'opération et d'anticiper les avantages d'une stratégie efficace d'extraction des boues pour déconcentrer les bassins, réduisant ainsi les niveaux de phosphore total dans l'eau traitée. Un autre scénario a modélisé la récupération du phosphore et de l'azote à partir de lignes de la file boue pour éviter leur accumulation et redonner une marge de capacité de traitement à la station et ainsi la projeter dans le futur (nouvelles réglementations, hausse démographique, etc.).

Le modèle développé est un outil précieux pour comprendre les processus internes de l'usine, fournir des caractérisations rapides des flux, tester divers scénarios et obtenir une vue d'ensemble des impacts potentiels. Il sert à la préconception et à la comparaison de stratégies, avec un niveau de complexité ajustable selon les besoins spécifiques.

Traitement des déchets et économie circulaire

Rendre la mobilité durable : Forvia et Veolia, pionniers dans l'utilisation de plastiques recyclés pour l'intérieur des voitures

MATERI'ACT, filiale de l'activité Interiors du groupe Forvia, et Veolia collaborent pour développer des matériaux recyclés, visant l'incorporation de plus de 30 % de plastiques recyclés dans les modules intérieurs automobiles.

MATERI'ACT et Veolia collaborent pour créer, développer, produire et commercialiser des matériaux innovants pour les intérieurs de voitures, avec l'objectif de maximiser le contenu en plastique recyclé post-consommation afin d'accompagner les constructeurs automobiles dans leur objectif de décarbonation, et se conformer aux objectifs du règlement sur les exigences de circularité dans la conception des véhicules et dans la gestion des véhicules hors d'usage, actuellement en cours d'élaboration. Ce partenariat a permis d'accélérer le déploiement de solutions durables pour les planches de bord, panneaux de portes et consoles centrales.

La complémentarité des expertises a permis d'accélérer l'innovation et de co-développer deux grades de polypropylène haute performance (PP). La matrice rPP du NAFILean-R est un compound PP composé à 100 % de polypropylène recyclé post-consommation (PCR). Elle est associée à la fibre naturelle (chanvre) pour produire NAFILean-R - grade composite renforcé, destiné aux parties structurelles non visibles de l'intérieur des véhicules. IniCycled VP34M Plastiloop est un grade hybride (vierge et PP recyclé) composé de 40 % de PCR PP. Il est destiné aux parties visibles de l'intérieur des véhicules et conduit à une réduction de l'empreinte carbone de 40 % comparé aux matériaux utilisés dans les véhicules aujourd'hui. Ces deux grades ont déjà été homologués par plusieurs constructeurs. Ils sont industrialisés et injectés sur les chaînes de production de Forvia depuis le dernier trimestre 2024.

Le challenge technique était conséquent et les résultats obtenus en moins de deux ans sont très satisfaisants. Le taux d'incorporation de PCR dans ces deux compounds a été maximisé sans aucun compromis sur la performance technique.

MATERI'ACT et Veolia travaillent sur un troisième grade, IniCycled-P VP24M Plastiloop, en cours d'homologation, qui viendra compléter le panel de solutions à fort taux de PCR proposées pour l'habitacle des véhicules.

Pour l'avenir, Forvia et Veolia, qui œuvrent à une économie plus circulaire dans l'industrie automobile, envisagent d'étendre l'utilisation de ces matériaux à d'autres composants automobiles et de renforcer leur capacité de production pour répondre aux besoins du marché.

1.4.2.3 Nos partenariats scientifiques

Pour la réalisation de ses programmes de recherche et développement, Veolia noue de nombreux partenariats scientifiques partout à travers le monde. L'objectif est d'accéder aux meilleures expertises mondiales dans les disciplines stratégiques pour le Groupe, de compléter ses champs de compétences internes et d'orienter la recherche académique vers des enjeux clés pour la transformation écologique et industrielle.

- A **Singapour**, Veolia coopère avec l'écosystème universitaire, et notamment avec Public Utilities Board (PUB), National University of Singapore (NUS), et Nanyang Technical University (NTU), afin d'optimiser et rendre encore plus performant ses procédés d'intensification biologique (ZeeDENSE).
- En **Espagne**, Cetaqua collabore avec environ 150 universités et centres de recherche pour renforcer son impact sur les territoires, comme l'Université de Barcelone, de Malaga ou encore le Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Cetaqua est également membre fondateur de l'Aqua Research Collaboration (ARC), modèle européen de recherche collaborative sur le cycle de l'eau, dans le but de renforcer conjointement les connaissances sur les processus liés à l'eau, de mener des recherches d'excellence, de promouvoir l'application des connaissances scientifiques et de soutenir une gestion plus efficace et durable de cette ressource.
- Au **Canada**, une collaboration directe entre Veolia et la Chaire Eau potable de Polytechnique Montréal est également en œuvre dans le cadre d'un programme de recherche de cinq années (2021-2026). Les sujets-clés couvrent des thématiques telles que les micropolluants (PFAS, micro et nano plastiques), ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les essais chimiques.

1.4.2.4 Rayonnement scientifique

Veolia s'impose comme un acteur clé de la recherche scientifique appliquée à la transition écologique grâce à ses publications et ses événements scientifiques :

- L'Institut Veolia organise des conférences de haut niveau sur des enjeux majeurs de santé et d'environnement. Avec la participation d'experts internationaux reconnus, ces événements abordent des thématiques cruciales telles que la résistance aux antibiotiques, véritable fléau de santé publique, et l'impact du changement climatique sur l'émergence des pandémies ;
- En **France**, la Chaire « Modélisation mathématique et biodiversité », portée depuis 2009 par un partenariat entre l'École polytechnique, la Fondation de l'X, le Muséum national d'histoire naturelle et Veolia, organise régulièrement des rencontres scientifiques multidisciplinaires. Ces événements explorent le rôle de la modélisation mathématique dans l'élaboration de solutions aux grands défis environnementaux.
- La Recherche et Innovation de Veolia a également joué un rôle clé dans le 1er Congrès international sur la chimie analytique verte, rassemblant une communauté d'experts pour explorer des solutions plus durables et optimiser les procédés d'analyse en laboratoire. Cette initiative s'inscrit en cohérence avec l'engagement de Veolia en faveur d'une chimie plus responsable.
- Aux **États-Unis**, Veolia a participé au Prix de l'innovation pour l'eau, l'alimentation et l'agriculture, organisé par le Massachusetts Institute of Technology (MIT) accompagnant des étudiants américains qui façonnent des solutions durables, pour traduire leurs recherches et leurs idées en entreprises, en accédant à des mentors, à des ressources, et construire leurs réseaux dans le domaine de l'eau.

1.4.3 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE POUR DÉCUPLER L'INNOVATION NUMÉRIQUE

Introduction

L'année a été marquée par une prise de conscience majeure au sein de Veolia des potentialités de l'intelligence artificielle générative (GenAI), qui a constitué le principal territoire d'investissement de la direction *digital business & technology* en 2024. L'émergence de la GenAI constitue une véritable rupture technologique pour toute entreprise, dont les implications sont à la fois profondes et étendues. Elles portent d'abord sur la conformité et la sécurité, notamment cybersécurité, des services face aux risques de fuite de données, de protection de la propriété intellectuelle et de respect des obligations règlementaires, notamment au niveau européen (le règlement général sur la protection de données - RGPD, le règlement européen sur l'intelligence artificielle, etc.). Elles concernent également l'adaptation des processus opérationnels, la transformation des modèles d'affaires et des usages, des considérations environnementales et éthiques, ou encore la nécessité d'une gouvernance appropriée pour sécuriser les usages et maximiser les synergies au sein du Groupe, prioriser les investissements, faciliter le déploiement à l'échelle des solutions et limiter le risque de duplication.

Face à ce constat, Veolia a pris la décision stratégique d'investir massivement dans le développement et la mise en œuvre à grande échelle du programme « AI for GreenUp », pour faire de l'IA un levier clé de la concrétisation des ambitions environnementales de décarbonation, dépollution et régénération, et de croissance du Groupe.

Ce programme intègre une démarche ambitieuse et volontariste visant à acculturer l'ensemble de nos collaborateurs aux enjeux et aux opportunités de l'IA, ainsi qu'à une prise en main des outils internes. Parallèlement, Veolia a œuvré à la création d'un cadre collaboratif mondial innovant, permettant de capitaliser sur l'expertise et les ressources de l'ensemble du Groupe. Celui-ci repose sur une délégation de responsabilités, une capture systématique des cas d'usage, et un strict respect des normes de conformité. Cette approche permet au Groupe d'agir en subsidiarité, tout en facilitant l'inventaire et la priorisation des investissements.

L'IA s'affirme comme un véritable catalyseur de la transformation numérique de Veolia. Elle s'appuie sur une culture de la donnée ancrée dans notre organisation, qui nourrit l'intelligence de nos solutions. Les algorithmes et les services numériques du Groupe embarquant une IA alimentée par les données mondiales générées par nos activités, constituent un atout unique pour Veolia, rendu possible par les synergies entre les trois métiers Eau, Déchets et Énergie et l'utilisation d'objets connectés dans les usines et les centres Hubgrade du Groupe.

Notre approche de l'innovation digitale ne se limite donc pas à l'IA générative, Veolia continue d'explorer et d'exploiter le potentiel de technologies telles que l'internet des objets (IoT), la réalité augmentée, la robotique et l'automatisation dans les sites industriels. Comme l'IA, ces avancées technologiques sont au cœur de la stratégie de transformation numérique du Groupe, qui s'articule autour de trois piliers : ***Augment Employees, Augment Operations et Augment Customers.***

Augment Employees : l'IA pour augmenter la performance des salariés

Veolia Secure GPT

La généralisation de Veolia Secure GPT (chat interne sécurisé) au sein du Groupe début 2024 s'est accompagnée d'un important effort d'acculturation afin d'assurer une adoption massive par les collaborateurs de cet outil conforme à nos standards de sécurité et à leurs besoins professionnels.

En démocratisant l'accès à l'IA générative, Veolia donne à ses collaborateurs les moyens d'être plus efficaces et créatifs dans leur travail quotidien pour répondre aux défis environnementaux urgents.

Les chiffres d'utilisation en date de février 2025 témoignent de l'adoption massive par nos salariés :

- +55 000 utilisateurs actifs depuis septembre 2023 ;
- 2,5 connexions par jour par utilisateur en moyenne ;
- +130 assistants spécialisés créés en trois mois.

Avec une moyenne de 150 000 appels API par mois, Veolia Secure GPT s'est rapidement imposé comme un élément central de l'infrastructure technologique du Groupe.

Le succès de son adoption repose en grande partie sur une approche collaborative internationale. Des équipes techniques de différents pays ont travaillé ensemble pour développer les nouvelles fonctionnalités de l'outil et s'assurer de son adaptation aux besoins globaux de l'entreprise.

Pour faciliter l'adoption de cette nouvelle technologie, un réseau international de 400 champions de l'IA générative a été déployé avec l'aide de la direction *learning* et la direction *digital business & technology* a animé durant plusieurs semaines une série de webinaires MeetUp basés sur des témoignages d'utilisateurs finaux de Veolia Secure GPT.

Les développements à venir exploreront les vastes possibilités offertes par l'*Agentic AI*, qui transformera profondément les interactions entre l'homme et la machine. Cette avancée majeure dans le domaine de l'intelligence artificielle ouvre la voie à des systèmes plus autonomes et proactifs, capables d'anticiper les besoins des utilisateurs et d'agir de manière indépendante pour atteindre des objectifs complexes.

Fonctions support

Outre Veolia Secure GPT, Veolia déploie des solutions IA spécifiques pour diverses fonctions, dont voici quelques exemples :

- santé et sécurité : nous utilisons l'IA pour détecter les risques à partir d'images et de vidéos et suggérer des actions appropriées, renforçant ainsi la sécurité sur nos sites ;
- ressources humaines : un assistant IA aide désormais les employés à créer des parcours de carrière sur mesure, favorisant ainsi le développement professionnel et la rétention des talents ;
- achats : nous travaillons à des assistants IA qui génèreront des ébauches de documents d'appel d'offres et automatiseront l'analyse des offres des fournisseurs, accélérant et optimisant nos processus d'approvisionnement.

Ces initiatives visent non seulement à améliorer l'expérience de travail des employés, mais aussi à renforcer l'attractivité de Veolia en tant qu'employeur innovant et tourné vers l'avenir.

Augment Operations : l'IA pour augmenter la performance opérationnelle

Depuis plusieurs années, Veolia intègre avec succès l'intelligence artificielle dans ses offres de services digitaux, réunis sous la marque ombrelle Hubgrade by Veolia qui couvre l'ensemble des métiers historiques (Eau, Énergie et Déchets), générant des résultats tangibles et significatifs pour les opérations et les clients.

Au-delà de ces solutions déjà déployées dans plusieurs pays, Veolia continue à innover et développer les usages de l'IA pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire l'impact environnemental dans nos activités principales.

- **Métiers de l'Eau.** Dans le domaine des Technologies de l'Eau, **Hubgrade Wastewater Plant Performance** optimise le traitement des eaux usées grâce à un jumeau numérique, réduisant les émissions de N_2O de 90 % et la consommation d'énergie de 40 %. En 2024, nous avons développé Talk to my Plant, une interface GenAI multimodale pour la gestion de tâches complexes dans les usines opérationnelles. Cette solution permet des interactions vocales, textuelles et basées sur l'image pour la prise de décision, la maintenance prédictive et le contrôle en temps réel, révolutionnant ainsi la gestion des installations de traitement d'eau.
- **Métiers de l'Énergie.** Pour nos activités liées à l'Énergie, nous travaillons en priorité sur des solutions d'IA pour l'optimisation énergétique des bâtiments. Ces systèmes intelligents analysent en temps réel les données de consommation, les conditions météorologiques et les habitudes d'utilisation pour optimiser la gestion énergétique, réduisant ainsi les coûts et l'empreinte carbone de nos clients. À titre d'exemple, au sein de notre offre **Hubgrade Energy Optimization,** la solution Eurekam utilise l'IA en temps réel pour optimiser l'efficacité énergétique d'une vingtaine de bâtiments, réduisant leurs coûts de 12 % et économisant 4 682 tonnes de CO_2 par an.

- **Métiers des Déchets.** Dans le secteur des Déchets, nous avons mis l'accent sur le développement d'algorithmes basés sur les données opérationnelles pour améliorer les performances des installations de valorisation énergétique (IVE). Cette approche permet d'optimiser le processus de valorisation des déchets, augmentant l'efficacité énergétique et réduisant l'impact environnemental. L'offre **Hubgrade Waste Quality Monitoring** permet l'analyse en temps réel de la pureté des déchets grâce à un système de caméra intégré, améliorant la précision du tri et réduisant les coûts et l'impact environnemental. Enfin, l'amélioration de la performance de l'incinération des déchets dangereux avec l'IA est également à l'étude.

Augment Customers : l'IA pour augmenter la performance commerciale

- **Business Hub**. Basée sur la technologie Veolia Secure GPT, notre plateforme Business Hub consiste en des fonctionnalités GenAI et des assistants basés sur des données commerciales fiables et précises. Ces outils servent les équipes de vente et de marketing, les aidant à accélérer leur développement commercial. Les assistants IA peuvent, par exemple, générer des propositions commerciales personnalisées, analyser les tendances du marché et fournir des renseignements précieux pour nos stratégies commerciales.
- **Chatbots IA et agents intelligents**. Nous étudions des systèmes conversationnels avancés qui non seulement répondent aux demandes des clients, mais peuvent également effectuer des tâches et exécuter des actions en leur nom. Ces agents intelligents amélioreraient significativement l'expérience client en offrant un service rapide, personnalisé et disponible 24/7, tout en réduisant la charge de travail de nos équipes de support.
- **Services Hubgrade by Veolia pour les clients.** Couvrant ses trois métiers, la gamme de services digitaux Hubgrade by Veolia est destinée aux clients municipaux, industriels et tertiaires et répond aux ambitions de décarbonation, de dépollution et de régénération de Veolia. Ces services sont nourris par les données issues de plusieurs dizaines de milliers de contrats de service et provenant de milliers d'usines exploitées par Veolia dans le monde. Ils s'appuient sur une algorithmie développée à partir de l'expertise de Veolia consolidée tout au long de son histoire. Ils permettent ainsi de répondre aux ambitions d'excellence de Veolia, de la gestion opérationnelle des actifs jusqu'à l'information des clients. La volumétrie considérable de données et l'expertise déjà présente au sein des services Hubgrade by Veolia ont donc naturellement constitué un terreau particulièrement fertile à l'introduction de l'IA générative. Plusieurs services, tels que **Hubgrade Carbon Footprint** par exemple, la plateforme de mesure d'empreinte carbone de Veolia, ont déjà intégré la technologie avec efficience. D'autres projets d'implémentation de l'IA générative portant sur l'ensemble des services Hubgrade by Veolia sont en cours.

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

Pour asseoir sa position de champion de la transformation écologique et accélérer ses processus d'innovation dans un environnement en constante évolution, Veolia s'appuie non seulement sur ses expertises internes, mais aussi sur un écosystème constitué d'un ensemble d'acteurs qui interagissent en faveur de l'innovation.

Cet écosystème comprend un réseau de plus de 600 partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, des industriels, des associations et des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

Veolia organise son *open innovation* autour de trois rôles stratégiques complémentaires :

- le **rôle de partenaire dans le fonds GreenTech Industry I d'Axeleo Capital.** En ligne avec le programme stratégique GreenUp, l'investissement de 30 millions d'euros dans ce fonds a pour objectif d'accélérer l'identification des solutions et entreprises innovantes en cours d'industrialisation, qui nous permettront demain d'assurer le développement et le déploiement de solutions concrètes, abordables, duplicables pour dépolluer, décarboner et régénérer les ressources ;
- le **rôle de support auprès des *Business Units* de Veolia** et d'animation de la communauté *open innovation* grâce au partage et aux retours d'expérience des HUBs Innovation sur leurs initiatives respectives (investissements ou partenariats avec des startups, participation à des challenges ou initiatives d'*open innovation*). L'objectif est également de mieux capitaliser sur les incubateurs dans lesquels les *Business Units* contribuent : Imagine H2O sur les sujets relatifs à l'eau en Amérique du Nord et en Asie, C2V et Greentown Labs sur les technologies de décarbonation, partenariat avec Plug & Play en Asie ;
- le **rôle en matière de l'intelligence *Innovation & Technology* au service des *Business Units*** et des directions fonctionnelles du Groupe. Le service *innovation & technology intelligence* (INT) de Veolia a pour mission d'aider les unités opérationnelles et les directions fonctionnelles de Veolia à mieux comprendre les environnements technologiques, concurrentiels et économiques, afin de favoriser l'innovation et le développement. Parmi les principaux services offerts par l'INT figurent l'identification de nouvelles technologies pour améliorer les services et développer de nouvelles offres, la surveillance et l'analyse des avancées technologiques des partenaires potentiels et concurrents, l'évaluation des risques liés à l'adoption de nouvelles technologies, ainsi que le soutien aux stratégies d'innovation basées sur une compréhension des dynamiques du marché autour de l'innovation. À travers de ces activités, l'INT vise à informer et orienter les décisions stratégiques de l'innovation et du développement de Veolia dans un secteur en constante évolution.

1.4.5 DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE D'INNOVATION

L'Innov'Academy demeure un pilier essentiel dans la stratégie de Veolia, visant à diffuser la culture de l'innovation au sein du Groupe et ainsi à renforcer nos compétences en matière d'innovation, mais aussi faire émerger et porter une communauté d'innovateurs dynamique et influente.

Lancée en 2023, l'Innov'Academy a continué son déploiement en 2024 autour de trois parcours d'apprentissage distincts :

1. Des ateliers de sensibilisation destinés aux comités exécutifs et de direction des *Business Units* ou d'innovateurs en BU. Ces sessions visent à instaurer un environnement propice à l'innovation en favorisant une compréhension commune, en explorant les comportements clés et en identifiant des actions concrètes pour stimuler l'innovation ;
2. Des formations axées sur la méthodologie du *Design Thinking*, spécifiquement conçues pour les managers et les chefs de projets innovants. Ces formations permettent d'appliquer les quatre phases de cette approche aux contextes spécifiques de Veolia ;
3. Un programme d'*e-learning* intitulé Passeport Innovation, composé de dix modules concis. Destiné à l'ensemble des managers et collaborateurs de Veolia, ce programme est accessible en 13 langues, facilitant ainsi son déploiement dans toutes les *Business Units* pour renforcer la culture de l'innovation.

De plus, des programmes HR Talents du Groupe sont aussi des vecteurs importants de diffusion de la culture innovation et font partie intégrante de l'Innov'Academy.

Enfin, la mission « Acculturation & Promotion » du cadre de collaboration globale « AI for GreenUp » passe par le développement de contenus de formation, de situations apprenantes, et de communautés de salariés formés aux usages et aux technologies de l'intelligence artificielle - champions de l'IA générative - qui agissent comme autant de promoteurs et de relais locaux.

- Les formations en ligne du Groupe ont ainsi été enrichies en 2024 du module d'*e-learning* « Passeport Data ».
- Plus de 400 champions de l'IA générative ont été formés par l'Académie Veolia en 2024. Ces champions ont animé localement des ateliers d'introduction à l'IA générative, expérimentés au sein du siège du Groupe en 2023, auprès de 12 000 participants environ.
- Les programmes de leadership du Groupe intègrent désormais une séquence de sensibilisation à l'IA générative et basée sur nos cas d'usage métiers.

1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA

1.5.1 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après est un organigramme simplifié des principales filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia Environnement directement et/ou indirectement au 31 décembre 2024.

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

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés 2024 figure chapitre 6, section 6.1, note 16 *infra*.

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 5, section 5.2.3 *infra*.

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

VEOLIA ENVIRONNEMENT

Autres holdings France	*Veolia Energie International 99,9 %	*Vigie Groupe 100 %						
France et déchets spéciaux Europe	*Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux 100 %	*Veolia Propreté 100 %	*Veolia Industries Global Solutions 100 %	*Veolia Energie France 99,9 %	*SARP 99,7 %	*SARP Industries 99,86 %	*Veolia Nuclear Solutions Europe 100 %	*Veolia Agriculture France 100 %
Europe centrale et orientale	*Veolia Central & Eastern Europe 100 %	Veolia Energia Polska 59,9 % (Pologne)	Veolia Energie CR 83,05 % (République tchèque)	Veolia Energie Deutschland GmbH 100 % (Allemagne)	Veolia Umweltservice GmbH 100 % (Allemagne)	Veolia Energy Hungary 98,97 % (Hongrie)		
Europe du nord	Veolia Water UK Ltd 100 %	Veolia Environmental Services Group (UK) Ltd 100 %	Veolia Energy UK Ltd 99,99 %	Veolia NV 100 % (Belgique)	Veolia Nederland BV 99,99 %	Veolia Nordic AB 99,9 % (Suède)		
Asie / Pacifique	Veolia China Holding 100 % (Hong-Kong)	Veolia Environmental Services Asia 100 % (Singapour)	Veolia Energy Asia 99,9 % (Singapour)	Veolia Environmental Services Australia 100 %	Veolia Water Australia 100 %	Veolia Recycling & Recovery Holdings ANZ 100 %		
Ibérie et Amérique Latine	Agbar 100 % (Espagne)	Veolia España 99,9 %	Veolia Portugal 99,9 %	Veolia Holding America Latina 100 %				
Italie et Afrique / Moyen-Orient	Siram SpA 99,9 % (Italie)	*Veolia Middle East 100 %	*Veolia Africa 100 %					
Amérique du Nord	Veolia North America Operating Services 100 %	Veolia Environmental Services North America 100 %	Veolia North America Paramus 100 %					
Technologies de l'eau	*Veolia Water Technologies 100 %	*Veolia Water Technologies and Solutions 70 %						

Légende :
* Société ayant son siège en France
% de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2024

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2024 de Veolia par segment.

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

Chiffre d'affaires 2024

(en millions d'euros)	Total
France & Déchets Spéciaux Europe	**9 145**
Eau France	3 185
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 962
Autres	2 998
Europe hors France	**18 619**
Europe centrale et orientale	10 594
Royaume-Uni et Irlande	3 025
Europe du Nord	1 240
Ibérie	2 798
Autres Europe hors France	962
Reste du monde	**11 945**
Amérique du Nord	3 329
Amérique latine	1 903
Asie	2 467
Pacifique	2 112
Afrique-Moyen-Orient	2 135
Technologies de l'Eau	**4 973**
Autres	**9**
TOTAL GROUPE	**44 692**

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 5, section 5.2 *infra*.

1.5.2.1 France et déchets spéciaux Europe

Cette Zone regroupe huit entités opérationnelles : Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD), SARPI, SARP, Veolia Énergie et Décarbonation, Veolia Agriculture France, VIGS et Veolia Nuclear Solutions (VNS).

Au 31 décembre 2024

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
9 145	20,5 %	1 392	20,5 %

Eau France

L'activité Eau France :

- est exercée par Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises ;
- est le premier opérateur français des services d'eau [1] ;
- dessert 23 millions d'habitants en eau potable et 21 millions en assainissement ;
- a réalisé 3 185 millions d'euros de chiffres d'affaires [2] en 2024, soit 7,1 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2024.

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

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

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

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

Le secteur de l'eau connaît des bouleversements majeurs qui modifient l'activité de tous les acteurs de l'aménagement du territoire et du grand cycle de l'eau tant sur le plan de la qualité (pollutions), que de la quantité d'eau (sécheresses, inondations). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau en France souhaite continuer à co-construire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé.

Veolia Eau en France déploie sa stratégie qui vise à donner à l'Eau toute sa place dans la transformation écologique, avec pour ambition d'être le partenaire de confiance incontestable des collectivités pour les accompagner dans leurs plans de transformation écologique.

L'ancrage territorial est concrétisé par la présence dans tous les territoires d'activité, avec des responsabilités et décisions au plus près du terrain. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France vise à créer durablement de la valeur et à préserver la ressource.

[1] *Selon le rapport BIPE 2019.*
[2] *Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 5, section 5.2 infra.*

Principaux contrats signés en 2024 pour la zone déléguée Eau France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires [1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Eau France					
Communauté d'agglomération du Beauvaisis	Janvier	Renouvellement	15	89	Traitement et distribution de l'eau potable
Syndicat des Eaux d'Ile-de-France	Janvier	Renouvellement	12	4 000	Traitement et distribution de l'eau potable
Communauté d'agglomération du Boulonnais	Mars	Renouvellement	8	119	Collecte et traitement des eaux usées
Metropole de Lyon	Juillet	Gain	6	96	Collecte et traitement des eaux usées
Communauté d'agglomération de Lens Lievin	Octobre	Renouvellement	9	192	Traitement et distribution de l'eau potable
Esterel Côte d'Azur Agglomération	Décembre	Renouvellement	18	330	Collecte et traitement des eaux usées
Le Grand Narbonne Agglomération	Décembre	Renouvellement	12	136	Traitement et distribution de l'eau potable
Le Grand Narbonne Agglomération	Décembre	Renouvellement	12	126	Collecte et traitement des eaux usées
Communauté d'agglomération de la Riviera Française	Décembre	Renouvellement	10	108	Traitement et distribution de l'eau potable

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

Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD)

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets :

- est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises ;
- a réalisé 2 962 millions d'euros de chiffres d'affaires [1] en 2024, soit 6,6 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2024.

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

La feuille de route pour l'économie circulaire, la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-50 % entre 2010 et 2025) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme ressources et de la valorisation énergétique.

Par ailleurs, en France, la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des regroupements de collectivités et à la refonte des périmètres des maîtres d'ouvrage (établissements publics de coopération intercommunale, métropoles, communautés d'agglomération, syndicats mixtes…) en matière de collecte et de traitement des déchets. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) s'engagent vers des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

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

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

Cette stratégie se reflète jusque dans l'organisation, qui vise à apporter aux clients proximité et expertise. Les activités Recyclage et Valorisation des Déchets de Veolia sont structurées en 3 lignes métiers (DSC : Direction Services aux Collectivités ; DSE : Direction Services aux Entreprise; DUI : Direction des Unités Industrielles). Chaque ligne métier est organisée géographiquement en 7 territoires (Nord Normandie, Île-de-France, Centre-Ouest, Grand Est, Bourgogne-Auvergne-Rhône Alpes, Sud-Ouest, Sud PACA).

Principaux contrats signés en 2024 pour la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Recyclage et Valorisation des Déchets					
SITOM Sud Gard - Nîmes	Mars	Renouvellement	10	188	Incinération
SYTTOM 19 DSP UVE Saint-Pantaléon-de-Larche	Juin	Gain	25	440	Incinération
SMEDAR Rouen - UVE Grand-Quevilly	Décembre	Renouvellement	11	259	Incinération
SEMOP Vierzon Sologne Berry - Gestion des DMA	Décembre	Gain	15	54	Collecte des déchets solides municipaux

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

[1] Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 5, section 5.2 infra.

SARP Industries

SARP Industries (SARPI) est spécialiste du traitement et de la valorisation des déchets dangereux, du stockage et de la dépollution des sols.

Leader européen et actif dans 10 pays à travers un maillage de plus de 110 sites, composé d'un réseau de plateformes et de sites de traitement, SARPI permet de maîtriser durablement les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux pour pérenniser l'activité industrielle et le développement des territoires.

SARPI bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation uniques pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement, la construction d'un nouveau four en Allemagne dans le Chempark d'Evonik va permettre à SARPI de renforcer son ambition dans le pays.

Pionnière dans le traitement des déchets dangereux, SARPI continue d'innover pour relever les défis technologiques, économiques et environnementaux de ses clients et partenaires.

À ce titre, SARPI a mis en service en 2024, à Amnéville, dans la région Grand Est, la première unité industrielle d'extraction et de purification par hydrométallurgie de la "black mass" issue du recyclage des batteries de véhicules électriques pour la production de nickel, cobalt et lithium de grade industriel.

SARP

SARP, spécialisée dans la gestion des déchets liquides, exerce ses activités dans l'assainissement, l'hygiène du bâtiment et de l'air, la collecte et la valorisation des déchets ou encore la maintenance industrielle.

Avec 6500 collaborateurs répartis dans un réseau de 250 agences en France et de filiales spécialisées comme Sodi, Telerep ou SHB, SARP propose une gamme complète de services de proximité de haute qualité et déploie des solutions pour prévenir les pollutions, améliorer la santé publique, et garantir la performance économique et environnementale du patrimoine de ses clients publics, tertiaires et industriels.

Fort de son ancrage territorial, SARP ambitionne d'être l'acteur de référence de la performance et la maintenance des ouvrages d'assainissement et des installations industrielles des territoires, en lien avec les piliers de la transformation écologique : décarbonation, préservation et régénération des ressources, et dépollution.

Les activités de SARP se répartissent en 5 segments clés :

- la performance et la gestion patrimoniale des ouvrages des services publics d'assainissement : ce segment a pour objectif de préserver et d'anticiper un fonctionnement optimal des réseaux publics d'assainissement des collectivités territoriales ;
- la performance et la gestion patrimoniale des ouvrages d'assainissement hors services publics : segment qui regroupe les réseaux d'assainissement du domaine privé, et pour lesquels des prestations d'entretien courant, de dépannage ou de gestion préventive sont à réaliser ;
- l'hygiène et la gestion patrimoniale du bâtiment : entretien et réhabilitation des ouvrages d'assainissement en habitat collectif, individuel ou tertiaire, comprenant également les prestations d'hygiène, de qualité de l'air ou de l'eau ;
- la dépollution, la collecte et la valorisation des déchets dangereux et non dangereux : métier historique de SARP, qui capitalise sur un maillage géographique et national par optimisation logistique, de la collecte au traitement. L'expertise de SARP dans la traçabilité des déchets s'exerce de la cuve à fioul ou fosse septique du particulier, au séparateur d'hydrocarbures du garagiste, des déchets dangereux de process des industriels, au bac à graisse du restaurateur ;
- la performance des infrastructures et installations industrielles : SARP a développé, via sa filiale SODI, une expertise spécifique aux activités industrielles de la pétrochimie, de la métallurgie ou du nucléaire, tant sur les arrêts d'usine que sur l'optimisation environnementale et énergétique des process clients.

Veolia Énergie et Décarbonation

Veolia Énergie et Décarbonation propose une offre complète d'énergie locale décarbonante à ses clients tertiaires, industriels et collectivités. L'offre s'articule autour des activités suivantes :

- réseaux et performance énergétique des bâtiments : la gestion des réseaux de chaleur/froid à travers des solutions bas carbone pour accompagner les collectivités dans la décarbonation de leurs territoires (biomasse, géothermie, récupération de la chaleur des eaux usées…) et des solutions globales de gestion de la performance énergétique des bâtiments. À titre d'exemple, Veolia exploite depuis 2023 le réseau d'échange de chaleur et de froid de 5ème génération du campus urbain de Paris-Saclay (Essonne), unique en Europe ;
- développement de projets de production d'énergies renouvelables et gestion de flux électricité/gaz, notamment dans l'objectif de rendre les services d'eau et de déchets de Veolia en France autonomes en énergie avec la mise en production à horizon de 5 ans de plus de 2 térawattheures (TWh) d'énergie locale pour couvrir intégralement l'équivalent de sa consommation actuelle. Cela correspond à l'équivalent de la consommation de 430 000 foyers français. Veolia développe ainsi des projets d'installation de panneaux photovoltaïques sur ses sites de stockage de déchets en post-exploitation.

Veolia Agriculture France

Veolia Agriculture France (anciennement SEDE Environnement) est le premier producteur d'engrais et d'amendements organiques en France (plus d'un million de tonnes).

Issus de l'économie circulaire (biodéchets, boues, co-produits issus des industries agro-alimentaires), ces fertilisants contribuent aux solutions pour un modèle alimentaire durable.

La société s'inscrit comme le trait d'union entre les villes et les champs en permettant de valoriser aux champs les déchets des industries et des villes pour, in fine, nourrir ces dernières.

Dans un même esprit de circularité au sein des territoires et pour répondre aux enjeux de décarbonation et d'autonomie énergétique, Veolia Agriculture France propose également une offre complète en méthanisation agricole allant de l'approvisionnement des unités au retour au sol du digestat en passant par des partenariats capitalistiques.

Veolia Agriculture France confirme ainsi son rôle de partenaire clé du monde agricole en accompagnant l'agriculture dans sa transformation écologique tout en l'aidant à répondre au double enjeu de l'alimentation et de la décarbonation.

VIGS

VIGS a pour activité principale le management des ressources énergétiques et techniques des bâtiments et sites industriels. Son offre consiste à maximiser la performance écologique et énergétique des sites clients (pilotage énergétique et gestion des utilités, gestion de l'efficacité énergétique, audit, installation et travaux d'amélioration énergétique des sites) et à maximiser la performance des installations (optimisation de la performance technique au travers de la maintenance multitechnique, réglementaire préventive et corrective des installations vapeur, électricité, chaleur, CVC, air comprimé, génie électrique, mécanique…).

Grâce à son savoir-faire en matière de maintenance multitechnique, de management de l'énergie et d'installation travaux, VIGS propose ainsi une solution globale à ses clients industriels : Pharmaceutique, Métallurgie et Sidérurgie, Agroalimentaire, Papier, Luxe, Telecom, Automobile, Défense notamment.

VIGS agit comme un catalyseur de la transformation écologique, économique et sociale des sites, répondant ainsi aux demandes croissantes des industries pour un avenir plus durable.

Veolia Nuclear Solutions (VNS)

Veolia Nuclear Solutions (VNS) est spécialisée dans le secteur nucléaire et se distingue par son expertise dans la gestion des déchets et des installations complexes, ainsi que par sa capacité à développer des technologies et procédés innovants. VNS opère selon deux modèles de création de valeur : les projets/études et les activités opérationnelles de services sur site et d'exploitation.

L'acquisition récente de Daher Nuclear Technologies (DNT), qui dispose d'un savoir-faire reconnu en services nucléaires et gestion des déchets radioactifs, marque une étape importante dans le développement et renforce la position de VNS sur le marché nucléaire par la combinaison des forces des deux entités. DNT dispose notamment d'une installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) à Épothémont (Aube) qui permet à VNS d'étendre ses capacités de test, d'adaptation et d'exploitation de nouveaux procédés, offrant ainsi à ses clients des solutions complètes et sur mesure.

SADE-CGTH

SADE-CGTH, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructures a été cédée par Veolia à NGE, groupe indépendant de travaux publics, en mars 2024. Les activités de SADE-CGTH représentaient un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,1 milliard d'euros en 2022 et un effectif d'environ 6 900 collaborateurs.

1.5.2.2 Europe hors France

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

Au 31 décembre 2024

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
18 619	41,7 %	2 642	38,9 %

Europe centrale et orientale

Veolia est présent depuis plus de vingt ans dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale, où ses activités ont connu, depuis, une croissance soutenue et continue.

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

Largement implanté sur les marchés de l'eau et de l'énergie, le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, Budapest et Bucarest. Les équipes de Veolia gèrent également la totalité de la distribution de l'eau en Arménie. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en gestion des réseaux de chaleur (production et/ou distribution), notamment en Pologne (position de premier plan par sa présence à Varsovie, Poznan et Lodz), en République tchèque (Prague et Ostrava), Slovaquie (Bratislava et Levice), et Hongrie (Budapest, Dorog, Pécs et Szakoly).

En Allemagne, le Groupe est présent sur ses trois métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, via des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. Veolia participe activement en Allemagne à la réduction des émissions de CO_2 notamment par l'intermédiaire de sa filiale BS Energy, par la mise en service de la centrale biomasse et charbon à Braunschweig dans le cadre de la transformation des actifs européens au charbon du Groupe. En 2023, Veolia a acquis la société Schraden Biogas, spécialisée dans le biogaz issu des déchets.

En Pologne et République tchèque, le nombre de raccordements aux réseaux de chaleur urbains, notamment des clients industriels et tertiaires, a augmenté dans un contexte de hausse des prix de l'énergie. En Ouzbékistan, le contrat de gestion du réseau de chaleur urbain de Tachkent a été démarré en 2022.

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

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

Europe du Nord

La zone Europe du Nord (Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Irlande, pays nordiques) a intégré, suite au rapprochement avec Suez, les activités de collecte, de valorisation et de traitement de déchets municipaux et industriels en Belgique.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Autres pays d'Europe

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

En Espagne, Veolia intervient sur les 3 métiers du Groupe. Veolia est un acteur majeur dans le secteur de l'eau et exerce ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau : captage, transport, traitement et distribution de l'eau potable, collecte, traitement et réutilisation des eaux usées, valorisation des boues d'assainissement, gestion de la relation clients, ainsi que la conception et la construction d'infrastructures et de réseaux de traitement. Dans ce segment, Veolia propose également une large gamme de technologies et solutions innovantes telles que des projets d'ingénierie et d'approvisionnement, des technologies et des produits, des services intégrés, des solutions chimiques et des services de suivi. Nous avons pour clients principalement des collectivités publiques locales, mais aussi des clients industriels.

Sur l'énergie, Veolia est leader de l'efficacité énergétique en Espagne. Veolia offre un large portefeuille de services et solutions : exploitation de réseaux de froid et chaleur, efficacité énergétique des bâtiments, production d'énergie verte, valorisation des déchets sous forme de matière ou énergie. Veolia propose également aux industriels et aux collectivités publiques des services énergétiques et des solutions de décarbonation et des réseaux de chaleur urbains verts avec des solutions de récupération d'énergie fatale (chaud/froid). Pour garantir à ces clients les meilleures performances possible, la société dispose d'un centre de gestion de l'énergie en Espagne. Veolia renforce son portefeuille grâce à une stratégie de croissance externe.

Sur les déchets, Veolia Espagne offre des services intégrés pour la gestion de tous types de déchets liquides ou solides, banals ou dangereux. Veolia intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur, couvrant la collecte des déchets, le recyclage et la valorisation finale des déchets pour nos clients du secteur industriel et du secteur tertiaire, et mettant en œuvre les directives d'économie circulaire et l'incinération des déchets post-tri pour les collectivités publiques. Plus précisément, Veolia dispose d'une capacité de recyclage des plastiques PET, HDPE, PP, augmentant ainsi les solutions énergétiques de valorisation des déchets.

Hubgrade, à partir de laquelle la société peut contrôler à distance toutes ses installations en temps réel. Veolia développe en Espagne des solutions d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique à travers ses filiales Veolia Solar (spécialiste de l'implantation et de la maintenance des panneaux photovoltaïques) et Veolia Biomasse (spécialiste de la préparation de plaquettes forestières pour les chaudières biomasse). Le portefeuille de Hubgrade comprend également des solutions innovantes à travers les centres de R&D pour l'eau et le numérique et les hubs de transformation qui fournissent des services et des solutions numériques.

Veolia est présent au Portugal depuis 1992, et exerce des activités de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets pour des clients industriels, des collectivités publiques et des clients du secteur tertiaire.

Dans le secteur de l'énergie, Veolia propose des solutions de gestion efficace de l'énergie, favorise la décarbonation et la numérisation, et propose des services de calcul de l'empreinte carbone et de mise en œuvre des feuilles de route. Le Groupe gère l'efficacité énergétique dans les hôpitaux publics grâce à ACE Such-Veolia, y compris la cogénération et les services techniques. HL Manutenção et Haçor M entretiennent les bâtiments et installations hospitaliers.

Dans le secteur de l'eau, Veolia dessert des marchés industriels clés, notamment l'automobile et l'agroalimentaire. Elle soutient également les entités de gestion de l'eau et de l'assainissement dans les domaines de l'ingénierie, de la construction et de la mise en œuvre des technologies.

Dans le métier Déchets, elle gère plus de 500 000 tonnes de déchets par an. Les opérations clés comprennent l'usine de valorisation énergétique LIPOR, la gestion des déchets industriels et commerciaux par le biais de trois centres opérationnels, et la collecte des déchets urbains, y compris les biodéchets, le nettoyage des rues et la gestion du centre de recyclage municipal à Aveiro. Les acquisitions de Micronipol et Ambitrevo en 2024 ont renforcé les capacités de recyclage des plastiques et de valorisation organique.

Les activités en Italie sont gérées par la zone Italie et Afrique/Moyen-Orient.

En Italie, Veolia est actif, à travers sa filiale SIRAM VEOLIA, dans les services de gestion intégrée d'efficacité énergétique, les contrats de solutions d'eau et de gestion de déchets (boues, déchets médicaux). SIRAM gère plus de 5 000 installations thermiques pour des clients publics et privés. Veolia propose des contrats multiservices et de performance énergétique pour le secteur tertiaire avec une forte pénétration sur le marché hospitalier (exemple : hôpital de Bergame, hôpital d'Udine, hôpital Florence Careggi), du secteur de l'administration publique (exemple : Université de Parme, bâtiments publics de la ville de Milan), et une présence dans le secteur industriel (exemple : contrats multitechniques avec Hitachi et Leonardo, contrats EPC avec Leonardo, Marelli, Bolton Food). Dans le domaine de l'eau, Veolia gère 200 stations d'épuration. Dans les déchets, SIRAM gère les déchets hospitaliers d'une centaine de clients (exemple : hôpital de Bergame, hôpital de Venise). SIRAM développe également une offre de décarbonation intégrant notamment une offre bioénergie (photovoltaïque, biomasse, hydrogène, biométhane), eau et déchets.

Principaux contrats signés en 2024 dans le segment Europe hors France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires [(1)(2)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Birmingham City Council *Royaume-Uni*	Janvier	Gain	10	510	Collecte des déchets solides municipaux
Municipalité de Ploiești, département de Prahova *Roumanie*	Mai	Extension	13	487	Traitement et distribution de l'eau potable
London Borough of Haringey *Royaume-Uni*	Mai	Renouvellement	2	52	Collecte des déchets solides municipaux
H.U.B. Erasme *Belux*	Juin	Renouvellement	12	51	Gestion des services énergétiques des bâtiments
Utedeza *Espagne*	Juillet	Renouvellement	6	89	Collecte et traitement des eaux usées
Polska Grupa Górnicza S.A. *Pologne*	Octobre	Gain	2	60	Production et/ou distribution d'électricité

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2024.

1.5.2.3 Reste du monde

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

Au 31 décembre 2024

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
11 945	26,7 %	2 025	29,8 %

Amérique du Nord

Veolia s'est imposée comme une entreprise environnementale de premier plan en Amérique du Nord, avec une présence centenaire qui a connu une croissance significative au cours des dernières années. La société fournit des solutions complètes en matière de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets à des collectivités publiques, à des clients industriels et commerciaux aux États-Unis et au Canada.

En Amérique du Nord, le Groupe a vu son périmètre d'activités s'élargir en 2022 grâce à l'acquisition des activités Eau exploitation de Suez aux États-Unis et des activités de déchets dangereux et non dangereux au Canada (Alberta et Québec).

Veolia est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux et des usines d'eau potable et d'assainissement en Amérique du Nord par le biais de partenariats public-privé avec des municipalités, des villes et des collectivités publiques. Veolia est la plus grande entreprise privée d'exploitation de l'eau aux États-Unis.

Pour les clients industriels, Veolia est principalement impliquée dans la gestion de l'eau et des déchets dangereux pour les secteurs de la microélectronique, de l'industrie pharmaceutique, du pétrole et du gaz, de la chimie, des métaux et de l'industrie minière, entre autres.

Veolia exploite des installations d'incinération : à Gum Springs en Arkansas, à Port Arthur au Texas et à Sauget dans l'Illinois. Plus spécifiquement, un nouvel incinérateur à haute température est en construction à Gum Springs. Son ouverture est prévue pour 2026. Une fois achevé, Veolia pourra traiter plus de 100 000 tonnes de déchets par an sur place. La nouvelle installation sera équipée des technologies les plus avancées pour le captage des contaminants provenant des gaz de combustion.

Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent sur les 3 métiers (Eau, Déchets et Énergie). Veolia a consolidé ses opérations en Amérique latine en 2013 avec l'acquisition de 100% de Proactiva Medioambiente, appuyée par une stratégie de changement de marque et d'intégration. La zone intègre 7 *Business Units* couvrant 9 pays (Aguas Andinas, Argentine et Uruguay, Brésil, Chili et Pérou, Colombie et Panama, Équateur et Mexique).

Veolia Amérique latine propose plusieurs services autour de :

- Accès à l'eau et à l'assainissement : des références majeures de concessions d'eau et une forte présence au Chili (Aguas Andinas), en Équateur et en Colombie. La renégociation tarifaire quinquennale avec Aguas Andinas a été finalisée en 2024, avec une première actualisation tarifaire prévue en mars 2025.
- Traitement, recyclage et valorisation des déchets solides : nos références dans les déchets solides se trouvent principalement au Brésil, au Chili, en Colombie et en Argentine ;
- Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux : cette activité est présente dans tous les pays dans lesquels nous sommes positionnés ;
- Services sur site pour les industries : activité également présente dans tous les pays avec une stratégie "Grands comptes" s'adressant à plus de 80 clients industriels pour les accompagner sur leurs activités d'eau, déchets et énergie ;
- Services énergétiques pour les bâtiments : nos références comprennent plusieurs contrats (centres commerciaux, marché tertiaire et secteur public) principalement en Argentine et au Mexique.

Asie-Pacifique

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le développement des populations urbaines et l'accompagnement de filières industrielles traditionnelles ou émergentes dans une logique plus durable en matière d'empreinte en eau et de traitement des pollutions.

Au Japon, Veolia vise principalement des services dans le domaine de l'eau en modèle concessif ou les contrats de performance, la production d'énergie à partir de sources renouvelables et la production de plastiques recyclés. Depuis 2021, Veolia s'impose également comme un acteur structurant du traitement des déchets dangereux, secteur très éclaté dans le pays.

En Chine, le Groupe détient des marchés concessifs traditionnels au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shanghai Pudong, Kunming, Changzhou). Dans le domaine des déchets, Veolia est un des principaux acteurs dans la gestion de déchets dangereux sur tout le territoire et développe depuis quelques années les activités émergentes de recyclage des plastiques. Le Groupe est aussi très présent dans l'énergie à travers des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi) et d'utilités industrielles.

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

À Taïwan, Veolia est présent dans le traitement de déchets (incinération), la dépollution des sols et des eaux et depuis peu dans les services aux industriels notamment dans le secteur pharmaceutique via sa coentreprise Framosa avec le groupe taïwanais SCI.

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

À Singapour et en Asie du Sud-Est, Veolia développe principalement des activités de traitement de déchets banals et dangereux (incinération) et de services aux industriels (eau de process et effluents, recyclage de plastiques).

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

Les marchés traditionnels de Veolia en Asie reposent sur un socle stable d'activités municipales en traitement d'eau, stockage et valorisation énergétique de déchets mais aussi en production et distribution d'énergie entretenus par une forte urbanisation. La croissance de nos métiers est par ailleurs soutenue par les enjeux de développement d'industries de pointe exportatrices (microélectronique, pharmacie, automobile) ainsi que le verdissement des industries traditionnelles à fort impact en eau et dépendantes d'un mix énergétique encore très carboné dans un contexte d'urgence climatique et de stress hydrique menaçant.

Australie et Nouvelle-Zélande

En Australie et en Nouvelle-Zélande, les activités de Veolia sont principalement axées sur la collecte, le recyclage, le traitement des déchets, représentant près de 70 % de nos opérations. Cela comprend le traitement des déchets dangereux et non dangereux pour les clients municipaux, commerciaux et industriels. Les 30 % restants se répartissent entre les services d'eau municipaux et les services industriels et énergétiques.

L'Australie représente un marché de premier plan pour l'ambition GreenUp du Groupe Veolia, la plupart des États et territoires ayant affiché des ambitions claires en matière de transition énergétique, de valorisation des déchets et de sécurisation de l'approvisionnement en eau.

Dans ce contexte, Veolia s'affirme comme un acteur en croissance dans l'ensemble de ces domaines, en renforçant sa position et accélérant le déploiement de la production d'énergies renouvelables, la valorisation énergétique des déchets, les solutions de dépollution et de remédiation ainsi que le dessalement et le recyclage des eaux usées.

En Nouvelle-Zélande, Veolia est un leader du traitement des eaux municipales. Dans le contexte d'une réglementation en évolution, Veolia cherche à renforcer son offre de modèles de concessions long terme en partenariat avec les autorités locales, afin de contribuer de manière significative à la vision et aux objectifs environnementaux long terme du pays.

Afrique/Moyen-Orient

L'Afrique et le Moyen-Orient sont des territoires dynamiques portés par une forte croissance démographique et l'industrialisation.

L'amélioration de la couverture des services essentiels reste une des conditions du développement du continent africain et, de ce fait, structure fortement le marché public. La présence de Veolia en Afrique se concentre sur le Maroc et sur deux territoires, l'un en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire et Ghana), l'autre en Afrique australe (Afrique du Sud, Namibie et Botswana). Au Maroc, Veolia fournit, à travers trois contrats de concession, les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service de traitement des eaux usées des agglomérations de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées.

Au Ghana, Veolia traite les eaux usées de la société minière AngloGold Ashanti issues de ses activités sur le territoire d'Obuasi. En Côte d'Ivoire, Veolia produit de l'eau potable pour la région d'Abidjan dans la station de La Mé.

En Namibie, Veolia alimente en eau la Ville de Windhoek à partir d'eaux usées rendues propres à la consommation humaine et traite les eaux usées industrielles dans une station dédiée construite dans le cadre d'un contrat de type CET. En Afrique du Sud, nos activités englobent à la fois la fourniture d'eau réutilisée aux industriels, la gestion des déchets dangereux et les services sur site aux industriels.

Le Groupe est par ailleurs particulièrement attentif à l'émergence sur le continent de nouveaux modèles d'accès aux services de base, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés.

Au Proche et au Moyen-Orient, l'un des Boosters géographiques du programme stratégique GreenUp, le Groupe est présent sur ses trois métiers dans l'ensemble des pays du Golfe, et travaille avec les collectivités publiques, les industriels et le secteur tertiaire.

Le périmètre comprend également des activités en Arabie saoudite (traitement de déchets dangereux), aux Émirats arabes unis (collecte des déchets commerciaux, industriels et médicaux, et sites industriels), en Jordanie (adduction d'eau potable et traitement des eaux usées d'Amman), à Oman (opération de centres d'enfouissement, dessalement d'eau de mer), au Qatar (gestion des eaux usées et de l'assainissement), au Liban (exploitation de stations d'épuration) et en Turquie (gestion de déchets municipaux).

La pression en matière de demande en eau ne faiblit pas dans la région où les projets d'usines de dessalement se poursuivent, portant souvent sur de très grandes capacités. Il en va de même pour les stations d'épuration. On constate également l'émergence de contrats d'opération et de maintenance durable des services d'eau et d'assainissement.

Veolia est historiquement présent sur ces segments de marché et a récemment renforcé sa position de co-leader, notamment aux Émirats arabes unis, avec le démarrage de l'exploitation commerciale du site de traitement des déchets dangereux exploité dans le cadre d'un consortium traitant les déchets industriels d'ADNOC Refining, un groupe industriel phare, de ses filiales et co-entreprises, et au Royaume d'Arabie saoudite (dans le complexe pétrochimique de Jubail), où le nouveau site majeur de traitement des déchets dangereux de Veolia est en phase finale de mise en service et reçoit déjà des déchets.

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

Quant au marché du tertiaire, il représente plus de la moitié des activités de Veolia au Moyen-Orient, via sa filiale ENOVA, co-entreprise avec Majid-Al-Futtaim. ENOVA développe entre autres des contrats basés sur la performance énergétique dans l'objectif de réduire significativement la consommation d'énergie des bâtiments de ses clients, grâce à des outils de suivi numérique sur mesure (Hubgrade).

Principaux contrats signés en 2024 dans le segment Reste du monde :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires [(1)(2)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Kiewit Corp *États-Unis*	Mars	Gain	33	163	Services d'efficacité énergétique pour les bâtiments
Nouvelle-Orléans *États-Unis*	Mars	Renouvellement	5	78	Collecte et traitement des eaux usées
Eureciclo *Brésil*	Mars	Gain	15	60	Tri des déchets municipaux
Samyang Foods *Corée du Sud*	Octobre	Gain	15	110	Gestion des services énergétiques industriels

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2024.

1.5.2.4 Technologies de l'eau

Ce segment regroupe les activités de Veolia Water Technologies et les activités de Water Technologies & Solutions suite au rapprochement avec Suez.

Au 31 décembre 2024

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
4 973	11,1 %	612	9,0 %

Veolia Water Technologies

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

Water Technologies & Solutions

Veolia Water Technologies & Solutions (VWTS) bénéficie d'une forte présence au niveau mondial avec un large réseau de centres de production et de services et d'un large portefeuille de produits (notamment membranes et analyseurs de la qualité de l'eau) et services (notamment chimiques et mobiles) qui répondent à l'ensemble des besoins des clients industriels dans le domaine de l'eau.

VWTS génère des revenus récurrents avec une répartition équilibrée entre ses deux divisions complémentaires :

- La division Chemical & Monitoring Solutions (CMS) fournit les solutions intégrées de traitement chimique pour l'eau industrielle et les infrastructures de process ;
- La division Engineering Systems (ES) est un fournisseur majeur d'équipements et de solutions technologiques destinés au traitement de l'eau et des eaux usées, à la réutilisation de l'eau et à l'externalisation des services.

Les technologies de l'eau sont un des trois accélérateurs de croissance du programme stratégique GreenUp, les deux organisations coordonnent leurs efforts pour développer une offre de solutions standardisées et ciblées sur nos cinq offres prioritaires : le traitement des micropolluants (y compris les PFAS), le traitement intensifié des eaux usées jusqu'à leur réutilisation, la récupération de métaux rares (dont le lithium) et sels des saumures, la fourniture d'eau ultrapure dans les secteurs de pointe pharmaceutiques et de la microélectronique et enfin des solutions durables pour le dessalement d'eau de mer.

Principaux contrats signés en 2024 dans le segment Technologies de l'Eau :

Municipalité ou entreprise et localisation	**Mois de signature du contrat**	**Gain ou extension ou renouvellement**	**Durée du contrat** *(années)*	**Chiffre d'affaires** [(1)(2)] **cumulé estimé** *(en millions d'euros)*	**Services fournis**
ACWA Power					
Abu Dhabi	Janvier	Gain	3	295	Désalinisation

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2024.

1.5.3 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS

1.5.3.1 Propriété intellectuelle

Le Groupe s'attache à protéger ses droits de propriété intellectuelle – notamment marques et brevets – et ses savoir-faire, car ils lui permettent de se démarquer des concurrents et participent à son ambition de faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique.

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

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

Les inventions brevetées démontrent la capacité d'innovation technologique du Groupe et contribuent à la différenciation de ses offres. À fin 2024, le **portefeuille global du Groupe compte plus de 5 000 brevets et demandes de brevets à travers le monde**. Selon **l'étude *Innovation in water-related technologies*** publiée le 18 juillet 2024 par l'Office européen des brevets, **Veolia s'est placé en tête des principaux demandeurs de brevets dans le domaine des technologies liées à l'eau** dans le monde entre 1992 et 2021.

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

1.6 Réglementation environnementale

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

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

1.6.1 RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

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

Les directives de l'Organisation mondiale de la santé concernant l'eau et la santé sont destinées aux États, afin de les aider à élaborer leur réglementation interne en matière de qualité d'eau. Elles fixent des lignes directrices en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. En mars 2022, la 4e édition des lignes directrices sur la qualité de l'eau potable a été publiée. En septembre 2021, l'OMS a publié de nouvelles lignes directrices relatives à la qualité de l'air.

Le droit d'accès à l'eau est reconnu dans la plupart des États et l'accès à une eau de qualité et à des installations sanitaires est désormais un droit de l'Homme reconnu par l'Organisation des Nations unies depuis le 28 juillet 2010.

1.6.2 RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

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

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

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

La directive (UE) 2024/1203 relative à la protection de l'environnement par le droit pénal du 11 avril 2024, aussi appelée directive sur la criminalité environnementale, est entrée en vigueur le 20 mai 2024. La nouvelle directive est beaucoup plus détaillée que la précédente directive du 19 novembre 2008 et l'évolution majeure est la définition d'un socle minimal de sanctions et l'élargissement du champ des infractions pénales. Son objet est d'établir « des règles minimales en ce qui concerne la définition d'infractions pénales et de sanctions visant à protéger l'environnement de manière plus efficace, ainsi qu'en ce qui concerne des mesures visant à prévenir et à combattre la criminalité environnementale et à faire appliquer efficacement le droit environnemental de l'Union » (article 1).

Réglementation commune aux trois métiers

- **Évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement** : directive 2011/92/UE du 13 décembre 2011 révisée. Elle a instauré des exigences minimales portant sur le type de projet soumis à évaluation, les principales obligations des maîtres d'ouvrage, le contenu de l'évaluation et la participation des autorités compétentes et du public ;
- **Réduction de la pollution** : directive nº 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite directive IED). Elle a refondu la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Son champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « meilleures techniques disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED a été révisée et une version dite 2.0, la directive (UE) 2024/1785 du 24 avril 2024 apporte principalement l'élargissement de son champ d'application, le renforcement de l'information du public et un nouveau régime pour les valeurs limites d'émission. À cette directive est associée un nouveau règlement (UE) 2024/1244 du 24 avril 2024 qui prévoit la création d'un portail sur les émissions industrielles. Ce portail remplacera l'actuel E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) à compter du 1er janvier 2028 ;
- **Produits chimiques** : règlement (CE) nº 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH). Il vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques et à améliorer la gestion de ces risques tout au long du cycle de vie des produits chimiques afin de garantir une meilleure protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il implique pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) nº 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (CLP – *Classification, Labelling, Packaging*) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses en tenant compte du Système général harmonisé (SGH) des Nations unies. Dans le cadre de la stratégie de la Commission sur la durabilité dans le domaine des produits chimiques, le règlement CLP a été révisé par un règlement (UE) 2024/2865 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2024. Pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au préenregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes. La réglementation sur les polluants organiques persistants (POP) (convention de Stockholm et règlement [UE] 2019/1021 du 20 juin 2019) a également un impact sur les activités du Groupe . Certains PFAS sont réglementés au titre des règlements REACH et POP.
- **Biocides** : règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides. Il a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **Biodiversité** : la convention de Rio (1992) sur la diversité biologique avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En 2010, la 10e conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation. La COP15 qui s'est tenue fin 2022 au Canada sous présidence chinoise a vu l'adoption du cadre mondial pur la biodiversité (*Global Biodiversity Framework*) pour la décennie 2020-2030. Ce cadre mondial est basé sur quatre objectifs (amélioration de l'intégrité des écosystèmes, des espèces et de la diversité génétique ; contribution de la nature aux objectifs de développement ; partage des ressources génétiques ; moyens financiers) accompagnés de 23 cibles à atteindre d'ici 2030. Le règlement (UE) 2024/1991 du Parlement européen et du Conseil du 24 juin 2024 relatif à la **restauration de la nature** a pour objectif de rétablir sur le long terme et de manière durable la biodiversité et la résilience des écosystèmes dans l'ensemble des zones terrestres et marines des États membres en restaurant les écosystèmes dégradés. Il vise à mettre en place des mesures en vue de restaurer, d'ici à 2030, au moins 20 % des zones terrestres et des zones marines de l'UE et, d'ici à 2050, l'ensemble des écosystèmes ayant besoin d'être restaurés ;
- **Risques majeurs** : directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso III). Elle abroge la directive Seveso II et établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- **Lutte contre la pollution atmosphérique** : directive 2016/2284 du 14 décembre 2016. Elle établit des engagements de réduction des émissions atmosphériques de dioxyde de soufre, d'oxydes d'azote, de composés organiques volatils non méthaniques, d'ammoniac et de particules fines des États membres ;
- **Gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère** : leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression :
  - le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 a créé un système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) qui a débuté en 2005 et a donné lieu à la création de plans nationaux d'allocation des quotas (PNAQ), pour la période 2005-2007, puis 2008-2012 correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive nº 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) avec une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a pas été prolongé suite aux récentes COP (*Conferences of the Parties*), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C a été actée dans l'Accord de Paris de 2015 ;

- La directive 2018/410/CE du 14 mars 2018 prolonge et redéfinit les règles du SCEQE pour la quatrième période 2021-2030 dite phase 4. Les installations de combustion de plus de 20 mégawatts et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. À partir de 2021, les quotas disponibles sur le SCEQE seront réduits linéairement de 2,2 % par an et les États membres devront mettre au minimum 57 % des quotas aux enchères. Les allocations gratuites prévues pour le secteur de la chaleur seront également progressivement réduites, à l'exception des réseaux de chaleur urbains qui se verront encore allouer 30 % de leurs quotas gratuitement jusqu'à l'horizon 2030. Les méthodologies de calcul et de benchmark pour le calcul des estimations de quotas requis sur la base de niveaux de pollutions historiques ont aussi été ajustées pour la phase 4. Un facteur de correction intersectoriel est également susceptible d'être appliqué par l'Union européenne pour ajuster une sur- ou sous-allocation de quotas ;
- Afin de supporter un signal prix robuste, une réserve de stabilité a été mise en place début janvier 2019 suivant la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4. Elle vient retirer les surplus cumulés au cours des périodes précédentes ayant conduit à une offre excédentaire sur le marché SCEQE. Entre 2014 et 2020, 900 millions de quotas sont également retirés du marché via une mesure temporaire dite de backloading. L'arrivée de la phase 4 et de la réserve a un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2020 allant jusqu'à 25 euros/t CO_2 et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs ;
- La Commission européenne a présenté en juillet 2021 son plan visant à réduire les émissions de CO_2 d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990 (*Fit for 55 package*).
- Le Conseil et le Parlement européen sont parvenus à un accord sur cette réforme de l'ETS qui a été adoptée en avril 2023. Cet accord est convenu :
  - de porter à 62 % l'ambition globale de réduction des émissions d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 2005,
  - d'augmenter le taux de réduction annuel du plafond d'émissions, porté à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030 (« facteur de réduction linéaire »),
  - de baisser des allocations gratuites pour les secteurs concernés jusqu'à leur disparition en 2036,
  - de mettre en place une taxe carbone aux frontières de l'UE (CBAM),
  - d'étendre le mécanisme ETS aux secteurs du transport terrestre et du bâtiment,
  - et de renforcer la réserve de stabilité du marché (MSR) en fixant son plafond à 400 millions de quotas, le surplus étant supprimé.

Concernant l'activité propreté, la Commission évaluera la possibilité d'inclure les incinérateurs de déchets municipaux dans l'ETS, en examinant la possibilité de le faire à partir de 2028 et la nécessité d'une possibilité de dérogation jusqu'au 31 décembre 2030. Un rapport sera présenté sur cette question au plus tard le 31 juillet 2026.

Sur 2024, on a observé une chute des prix sur les deux premiers mois de l'année, pour atteindre le plus bas niveau depuis l'été 2021 (~52euros/t sur contrat décembre), particulièrement en raison d'un hiver clément, d'une production bas carbone (nucléaire et renouvelable) au rendez-vous. De mars à mai, les prix du CO_2 sont repartis à la hausse, tirés par les prix du gaz et du charbon. Les prix ont ensuite évolué à la baisse jusqu'à septembre pour se stabiliser entre 60 et 70 euros sur le dernier trimestre de l'année :

- à la suite de l'abrogation du règlement CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 imposait une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les **fluides frigorigènes** CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid ;
  - le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le nouveau règlement F-Gaz (UE) 2024/573 du Parlement européen et du Conseil du 7 février 2024 a abrogé le règlement 517/2014 (ayant lui-même abrogé le règlement 842/2006) ; il a pour objectif d'accélérer la baisse des émissions de GES fluorés en introduisant de nouvelles mesures de prévention des émissions et de restrictions de mise sur le marché de ces gaz.
  - Parallèlement, le règlement (UE) 2024/590 du Parlement européen et du Conseil du 7 février 2024 relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone interdit ces substances de presque tous les usages possibles et n'inclut que quelques exemptions très limitées et abroge le règlement 1005/2009.
  - **équipements sous pression** : la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002 ;
  - **loi européenne sur le climat** : le règlement (UE) 2021/1119 du 30 juin 2021 établit un cadre pour la réduction des émissions de GES pour l'Union à horizon 2050. Il fixe deux objectifs contraignants : la neutralité climatique dans l'Union d'ici à 2050, en vue de la réalisation de l'objectif de température à long terme fixé dans l'Accord de Paris et la réduction nette des émissions de GES dans l'Union pour 2030 d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 ;
  - **paquet *Fit for 55*** : présenté par la Commission le 14 juillet 2021, il contient des propositions visant à atteindre les objectifs établis dans la loi européenne sur le climat, ces propositions ont donné lieu à plusieurs directives et règlements (notamment la directive (UE) 2023/959 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 modifiant la directive 2003/87/CE et le règlement (UE) 2023/956 du Parlement européen et du Conseil du 10 mai 2023 établissant un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières) ;
  - en complément, le plan **REPowerEu** présenté par la Commission le 18 mai 2022 vise à relever les cibles proposées par le paquet *Fit for 55* afin d'accentuer l'indépendance de l'Europe à l'égard des combustibles fossiles russes. Ce plan vise à réaliser des économies d'énergie, produire une énergie propre et à diversifier les sources d'approvisionnement en énergie. Un des piliers de ce plan est l'accélération du déploiement des énergies renouvelables.

Le règlement (UE) 2024/1735 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 dit net zero établit un cadre visant à assurer l'accès de l'UE à un approvisionnement sûr et durable en technologies zéro net et vise 19 technologies vertes.

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

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

L'objectif du bon état chimique de l'eau résulte de plusieurs textes européens, notamment de la directive nº 2000/60/CE du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau (directive dite **directive-cadre sur l'eau**) qui vise plus généralement la qualité des masses d'eau, qu'elles soient de surface ou souterraines. Ainsi, la directive nº 2006/118/CE du 12 décembre 2006 sur la qualité des eaux souterraines (directive fille de la directive-cadre) établit un contrôle et une limitation des substances chimiques à l'horizon 2015 dans ces eaux.

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

La directive nº 2008/105/CE du 16 décembre 2008, modifiée par la directive nº 2013/39 du 12 août 2013 établit des normes de qualité environnementale pour 45 substances prioritaires dont des substances dangereuses prioritaires présentant un risque significatif pour l'environnement ou la santé dans le domaine de l'eau. Ces textes prévoient de supprimer les substances dangereuses prioritaires en 2021 et les substances dangereuses en 2028 des eaux de surfaces continentales et littorales.

Afin de protéger le milieu récepteur, la collecte, le traitement et le rejet des eaux usées urbaines, industrielles et commerciales, sont encadrés par la directive nº 91/271 du 21 mai 1991 relative au **traitement des eaux urbaines résiduaires**, modifiée, dont les objectifs ont été confirmés et étendus par la directive-cadre sur l'eau. Cette directive a fait l'objet d'une refonte par la directive (UE) 2024/3019 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2024 qui prévoit des règles plus strictes, un champ d'application élargi, une obligation de neutralité énergétique des stations d'épuration, l'encouragement à la REUT et une nouvelle obligation d'évaluation des risques sur la santé et l'environnement.

Le traitement des eaux usées est également directement impacté par la directive nº 2008/56/CE du 17 juin 2008 établissant un cadre d'action communautaire dans le domaine de la politique pour le milieu marin ainsi que la directive nº 2006/7/CE du 15 février 2006 concernant les « eaux de baignade » qui impose de nouvelles contraintes en matière de surveillance des eaux de baignade, de gestion de ces eaux et d'information du public.

DÉCHETS

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

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

Sur le recyclage des navires, le règlement (EU) nº 1257/2013 du 20 novembre 2013 a pour objectif de mieux encadrer leur recyclage dans le respect des normes sur les déchets dangereux.

Sur les **mouvements transfrontaliers des déchets**, le règlement nº 1013-2006 du 14 juin 2006 définit les conditions de surveillance et de contrôle des transferts de déchets et précise les procédures actuelles de contrôle des transferts pour les déchets non dangereux destinés à être recyclés. Il a été modifié par un règlement du 15 mai 2014 qui imposait aux États membres de réaliser des plans d'inspection au plus tard le 1er janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles. Ce règlement a été abrogé avec dispositions transitoires par le règlement (UE) du Parlement européen et du Conseil 2024/1157 du 11 avril 2024 qui prévoit que les règles concernant l'exportation de déchets de l'UE vers des pays tiers soient plus strictes et qui est applicable à compter du 21 mai 2026. Il établit aussi de nouvelles règles de traçabilité et renforce les moyens de contrôle.

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

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

ÉNERGIE

Les grandes installations de combustion (dont la puissance thermique est supérieure ou égale à 50 mégawatts) sont réglementées depuis le 1er janvier 2016 par la **directive IED** du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles qui impose notamment le recours systématique aux meilleures techniques disponibles (MTD). La directive nº 2015/2193 du 25 novembre 2015 relative aux **installations de combustion moyennes** (c'est-à-dire dont la puissance thermique est comprise entre 1 et 50 mégawatts) est venue fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

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

En matière d'**efficacité énergétique**, la directive nº 2012/27/UE du 25 octobre 2012 a été révisée par la directive (UE) 2018/2002 du 11 décembre 2018, qui définit les objectifs à atteindre par l'UE en matière d'économie d'énergie en 2030, directive refondue par la directive (UE) 2023/1791 du Parlement européen et du Conseil du 13 septembre 2023 relative à l'efficacité énergétique

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

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

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

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

EAU (suite)

Concernant le risque d'inondation, la directive nº 2007/60/CE du 23 octobre 2007 relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation demande aux États membres d'identifier et de cartographier les bassins hydrographiques et les zones côtières à risque et d'établir des plans de gestion.

Pour faire face aux pressions hydriques croissantes entraînant la rareté de l'eau et la détérioration de sa qualité, la réutilisation de l'eau traitée est une solution déclinant les principes d'une économie circulaire, ainsi le règlement (UE) nº 2020-741 du 25 mai 2020 a pour objet de favoriser la réutilisation des eaux urbaines résiduaires traitées à des fins d'irrigation agricole.

La directive sur la qualité des eaux destinées à la consommation humaine de 1998 a été révisée et remplacée par la directive (UE) nº 2020-2181 du 16 décembre 2020. Ses principaux axes sont :

- la réaffirmation de l'accès à l'eau potable pour tous dans tous les territoires ;
- la révision des paramètres à surveiller dans l'eau, avec l'intégration de nouveaux paramètres, tels que les composés perfluorés ;
- la révision des exigences de qualité associées à ces paramètres ;
- la mise en place de plans de gestion de la sécurité sanitaire des eaux, du captage jusqu'au robinet du consommateur, pour l'ensemble des acteurs concernés ;
- une meilleure information sur la qualité de l'eau potable, pour tous les usagers.

DÉCHETS (suite)

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

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

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

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

ÉNERGIE (suite)

En complément du plan **REpowerEU**, la Commission a proposé et adopté un règlement d'urgence établissant un cadre en vue d'accélérer le déploiement des énergies renouvelables (règlement (UE) 2022/2577 du 22 décembre 2022). Il est d'application temporaire et contient des mesures de simplification administrative pour accélérer le déploiement des énergies renouvelables. Certaines dispositions de ce règlement ont été prolongées par le règlement (UE) 2024/223 du conseil du 22 décembre 2023 et ce jusqu'au 30 juin 2025 tout en prenant en compte la directive dite RED III.

La directive UE 2023/2413 du Parlement européen et du Conseil du 18 octobre 2023 (dite RED III) est venue modifier en 2023 la directive UE 2018/2001, le règlement UE 2018/1999 et la directive 98/70/CE en ce qui concerne la promotion de l'énergie produite à partir de sources renouvelables.

1.6.3 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

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

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

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

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

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

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

Par la suite, dans l'affaire Grande-Synthe, le Conseil d'État par un arrêt du 10 mai 2023 a ordonné au gouvernement de prendre de nouvelles mesures au 30 juin 2024 avec un bilan d'étape au 31 décembre 2023. Saisi de l'exécution dans le contentieux « Affaire du Siècle », le tribunal administratif de Paris dans son jugement du 22 décembre 2023 n'a pas prononcé de mesure d'exécution telle une astreinte contre l'État compte tenu des mesures prises.

Réglementation commune aux trois métiers

- **Charte de l'environnement** : instituée par la loi constitutionnelle nº 2005-205 du 1er mars 2005, elle est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;
- **Loi Grenelle 1** (3 août 2009) et **loi Grenelle 2** (12 juillet 2010) : la première est une loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement. Elles visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe (bâtiment, transports, santé, déchets, eau et biodiversité, énergie, gouvernance environnementale et transparence de l'information) ;
- **Loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte** : modifiant amplement le droit de l'environnement français, elle vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement. Les huit titres sont relatifs aux objectifs principaux de la transition énergétique, à la rénovation énergétique des bâtiments, aux transports propres et durables pour réduire la pollution de l'air, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire, aux énergies renouvelables, à l'énergie nucléaire, à la simplification et clarification des procédures et à l'action des citoyens, entreprises et personnes publiques ; en application de cette loi, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) contient les orientations pour la mise en œuvre de la politique d'atténuation des émissions de GES. Ces documents s'appliquent à l'État, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui doivent prendre en compte la SNBC dans leurs documents de planification et de programmation ayant des incidences significatives sur les émissions de GES. Les budgets carbone sont les plafonds nationaux d'émission de GES, fixés pour les périodes 2019-2023, 2024-2028 et 2029-2033. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets). Autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) définit des priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2019-2028 ;
- Nouveaux **PPE**, **SNBC et budgets carbone nationaux** : adoptés par deux décrets du 21 avril 2020, ils ont été révisés en visant l'atteinte de la neutralité carbone en 2050. Une consultation publique a eu lieu en 2024 sur de nouveaux projets de PPE et de SNBC ;
- **Loi énergie-climat du 8 novembre 2019** : rehaussement des ambitions de la France en intégrant l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 ; (i) objectif de réduction de 30 % à 40 % de la consommation d'énergies fossiles par rapport à 2012 d'ici 2030 ; (ii) arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022 ; (iii) cadre plus favorable au développement des énergies renouvelables et l'autoconsommation. Elle modifie également le dispositif de la loi de 2015 en prévoyant l'adoption d'une loi quinquennale qui viendra fixer les objectifs et priorités d'action de la politique énergétique nationale et avec laquelle la PPE et la SNBC devront être compatibles. Enfin, la loi institutionnalise l'existence du Haut Conseil pour le climat qui a un rôle institutionnel notable ;
- **Loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages (8 août 2016)** : modification des principes du droit de l'environnement et de la protection de la biodiversité (avec l'introduction des principes de solidarité écologique et de non-régression) et insertion de la réparation du préjudice écologique dans le Code civil. Elle a introduit le mécanisme de l'accès aux ressources génétiques et au partage juste et équitable des avantages (en application du protocole de Nagoya) et le nouveau dispositif de compensation des atteintes à la biodiversité. D'un point de vue institutionnel, le changement majeur après la création de l'Agence française pour la biodiversité est la fusion de celle-ci avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage qui donne naissance au 1er janvier 2020 à l'Office français de la biodiversité. Il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique ;
- Plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques **(PREPA)** (décret du 10 mai 2017 et arrêté du 8 décembre 2022 relatif à la période 2022-2025) : les objectifs nationaux de réduction des émissions pour 2020, 2025 et 2030 ainsi que les actions à mettre en œuvre sont fixés par ces textes.

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

- après les réformes de l'évaluation environnementale (étude d'impact) et de l'information et de la participation du public (enquête publique) lancées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance nº 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) a modifié sensiblement le droit des ICPE ; elle fusionne en effet les différentes procédures et décisions environnementales requises pour les projets soumis à autorisation au titre des ICPE ou de la loi sur l'eau (IOTA voir *infra*) ; la procédure d'évaluation environnementale est régulièrement remaniée afin de se conformer au droit européen ;
- pour tirer les conséquences de l'incendie Lubrizol survenu en septembre 2019, une série de deux décrets et cinq arrêtés du 24 septembre 2020 viennent renforcer la réglementation applicable aux sites Seveso, mais aussi celle applicable aux ICPE en ce qui concerne l'état des matières stockées, les entrepôts et les stockages de matières combustibles et les liquides inflammables et combustibles, ce dispositif a été complété et renforcé par toute une série d'arrêtés ministériels ;
- loi **ASAP** (loi nº 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'**accélération et de simplification de l'action publique**) : le régime des sols pollués et de la cessation d'activité a été remanié par le décret nº 2021-1096 du 19 août 2021 : un bureau d'études certifié va dorénavant intervenir pour attester de la mise en œuvre des mesures de mise en sécurité et la cessation d'activité est redéfinie. Le décret nº 2021-1000 du 30 juillet 2021 quant à lui allège les procédures d'autorisation environnementale notamment en rendant la procédure d'enquête publique l'exception et la participation du public par voie électronique la norme ;
- loi « **climat et résilience** » – n° 2021-1104 du 22 août 2021 : issue des travaux de la Convention citoyenne sur le climat, elle vient compléter des dispositions déjà introduites par les lois « énergie climat » de 2019 et « AGEC » de 2020 et vise à changer les modes de vie au travers de ses titres (consommer, produire et travailler, se déplacer, se loger, se nourrir). Elle introduit également des avancées relatives à la lutte contre l'artificialisation des sols, de nombreuses mesures pour favoriser la performance énergétique et enfin créer de nouveaux délits dans le code de l'environnement : délit de mise en danger de l'environnement, délit d'atteinte générale aux milieux et délit d'écocide. Les textes d'application de cette loi ont été publiés en 2022 (lutte contre l'artificialisation des sols, réforme du code minier, aménagement des territoires exposés au recul du trait de côte, etc.). En matière de sites et sols pollués, le décret nº 2022-1588 du 19 décembre 2022 définit les types d'usages dans la gestion des sites et sols pollués et détermine ce qu'est un changement d'usage, cela permet de qualifier le ou les usages futurs lors de la cessation d'activité ;
- la gestion du risque de prolifération des légionelles est encadrée à la fois au niveau mondial par l'OMS mais aussi au niveau européen et dans de nombreux pays. En France, par exemple, la prévention passe notamment par la réglementation relative aux tours aéroréfrigérantes ;
- loi **PACTE** – nº 2019-486 du 22 mai 2019 : **relative à la croissance et à la transformation des entreprises**, elle modifie le Code civil en instaurant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;
- elle a également introduit la faculté pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, dans l'objectif de repenser la place des entreprises dans la société. Le Groupe a adopté sa raison d'être (*cf.* chapitre 1.1.2 *supra*) ;
- la production et la vente de biogaz sont strictement encadrées par de nombreux textes. La loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat est venue apporter des modifications permettant le développement de la filière biogaz ;
- loi relative à l'**accélération de la production d'énergie renouvelables** (n°2023-175 du 10 mars 2023) : premier texte de loi entièrement dédié aux énergies renouvelables ;
- loi relative à l'**industrie verte** (2023/973 du 23 octobre 2023) : fixation de trois objectifs majeurs : financer l'industrie verte ; faciliter et accélérer les implantations industrielles et renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux dans la commande publique. Le décret 2024-742 du 6 juillet 2024 pris en application de la loi industrie verte vient réformer en profondeur la procédure de l'autorisation environnementale, dans l'objectif principal de raccourcir les délais d'instruction, en mettant en place la parallélisation de la phase d'examen et de consultation.
- Sur les PFAS, le plan interministériel d'avril 2024 s'est substitué en le complétant à celui de 2023. Des arrêtés ministériels imposent des campagnes de mesure des PFAS dans les rejets aqueux des ICPE (arrêté du 20 juin 2023) ou dans les émissions atmosphériques de certaines installations d'incinération (arrêté du 31 octobre 2024)

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

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

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

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

La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable et a visé à améliorer la connaissance des réseaux et réduire les pertes en réseaux. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (dite MAPAM) a confié de nouvelles attributions aux communes et aux EPCI en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations (ou GEMAPI), tout en leur mettant à disposition de nouveaux outils (taxe et servitudes). Quant à la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi NOTRe), elle développe la compétence des intercommunalités : au 1er janvier 2020, l'eau et l'assainissement sont devenus des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale.

La loi nº 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique instaure une tarification sociale de l'eau, assouplit la mise en œuvre de la compétence GEMAPI et organise le transfert des compétences eau et assainissement aux EPCI.

DÉCHETS

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

Les déchets dangereux et non dangereux répondent à des obligations strictes de suivi (bordereau de suivi des déchets [BSD]) et de traçabilité (tenue d'un registre chronologique de déchets).

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

Des arrêtés ministériels précisent les prescriptions techniques applicables aux différentes installations de traitement des déchets.

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

La directive-cadre sur les déchets du 19 novembre 2008 a été transposée par l'ordonnance nº 2010-1579 du 17 décembre 2010 ; cette transposition est venue clarifier certaines définitions, introduire une hiérarchie des modes de traitement des déchets (réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et préciser la responsabilité des producteurs et détenteurs de déchets.

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

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

ÉNERGIE

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

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

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

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

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

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

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

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

EAU (suite)

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

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

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

La réutilisation des eaux usées traitées (REUT) était encadrée de manière limitative et ne concernait que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié). Le décret nº 2022-336 du 10 mars 2022 définit les modalités d'encadrement de nouveaux usages d'eaux usées traitées en imposant une procédure de demande d'autorisation. Ce décret a été abrogé par le décret n° 2023-835 du 29 août 2023 qui amène une simplification de la procédure d'autorisation pour la réutilisation des eaux usées traitées et la définition des conditions d'utilisation des eaux de pluie pour les usages non domestiques.

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

Les installations d'assainissement de la nomenclature IOTA ont fait l'objet d'une réforme importante introduite par le décret n° 2020-828 du 30 juin 2020.

La directive européenne de décembre 2020 sur l'eau potable a été transposée par l'ordonnance n° 2022-1611 du 22 décembre 2022, les décrets n° 2022-1720 et 1721 du 29 décembre 2022 ainsi que 13 arrêtés du 30 décembre 2022 et deux arrêtés de janvier 2023.

Au 1er janvier 2025, une nouvelle réforme des redevances des Agences de l'eau est entrée en vigueur. Elle vise à promouvoir une meilleure performance des systèmes d'assainissement et des réseaux d'eau potable, taxer davantage les prélèvements dans un contexte de raréfaction des ressources en eau et renforcer le caractère pollueur-payeur.

La loi 2025-188 du 27 février 2025 renforce le contrôle sanitaire de l'eau destinée à la consommation humaine vis-à-vis des PFAS et prévoit une meilleure information du public.

DÉCHETS (suite)

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire (loi AGEC) nº 2020-105 du 10 février 2020 vise à accélérer le changement des modèles de production et de consommation afin de réduire les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. La loi AGEC est issue de la feuille de route pour l'économie circulaire (la FREC) publiée le 23 avril 2018 et s'inscrit dans un cadre européen, renforcé par l'adoption, le 30 mai 2018, des directives du Paquet économie circulaire.

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

L'ordonnance nº 2020-920 du 29 juillet 2020 relative à la prévention et à la gestion des déchets permet de poursuivre la transposition en droit interne du Paquet économie circulaire et la mise en œuvre de certaines dispositions de la FREC.

La loi AGEC consacre une part importante au renforcement de la traçabilité des déchets, des terres excavées et sédiments. Cela s'est traduit par les évolutions précisées par le décret nº 2021-321 du 25 mars 2021 : dématérialisation des bordereaux de suivi de déchets, élargissement du périmètre de l'obligation de tenir des registres chronologiques ou encore obligation de transmettre le contenu de son registre chronologique.

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

Un arrêté du 7 août 2023 identifie et prescrit les meilleures techniques disponibles (MTD) applicables aux installations de stockage de déchets non dangereux (ISDND).

ÉNERGIE (suite)

L'ordonnance nº 2020-866 du 15 juillet 2020 accompagnée de trois décrets et six arrêtés transpose les directives efficacité énergétique, énergies renouvelables et performance énergétique des bâtiments et regroupe les sujets liés au bâtiment et aux réseaux de chaleur et de froid.

Trois ordonnances du 3 mars 2021 (nº 2021-235, nº 2021-236 et nº 2021-237) ont eu pour objet la transposition de la directive 2018-2001 (dite RED II) en fixant des exigences de durabilité et de réduction des émissions de GES pour les filières bioénergétiques, en imposant des dispositions relatives aux garanties d'origine et à l'autoconsommation, et enfin en fixant de nouvelles règles pour le marché intérieur de l'électricité.

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

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

L'année 2024 a vu de nombreux textes relatifs au développement de l'implantation de panneaux photovoltaïques.

1.6.4 RÉGLEMENTATIONS AMÉRICAINE, AUSTRALIENNE ET MAROCAINE

Hors Europe, les États-Unis, l'Australie et le Maroc affichent les chiffres d'affaires les plus importants. Aussi, les réglementations environnementales y afférentes sont présentées *infra*.

États-Unis

En ce qui concerne **l'eau,** les principales lois fédérales concernant la qualité de l'eau et des eaux usées sont la *Water Pollution Control Act* (également connue sous le nom de *Clean Water Act*), la *Safe Drinking Water Act,* et les réglementations connexes promulguées par l'*Environmental Protection Agency* (EPA ou Agence de protection de l'environnement). Ces lois et réglementations établissent des normes pour l'eau potable pour les systèmes d'eau publics et des exigences de permis pour les rejets de polluants dans les eaux de surface soumises à la juridiction fédérale. L'EPA a délégué l'autorité de gestion du programme pour la plupart des réglementations sur l'eau potable et les eaux usées aux États, mais conserve l'autorité de surveillance et d'application. Les normes fédérales établissent la base réglementaire, mais les États sont libres d'établir des critères et des normes plus stricts que ceux fixés par l'EPA, et un certain nombre d'États l'ont fait. Les États ont également le pouvoir, en vertu du droit de l'État, de réglementer plus largement que le gouvernement fédéral, et peuvent imposer une réglementation supplémentaire sur les eaux non fédérales et les eaux souterraines à l'intérieur des limites géopolitiques individuelles de l'État. La réglementation de la qualité de l'eau aux États-Unis est donc un système hybride de gouvernement et peut imposer des normes différentes à des opérations similaires en fonction de l'emplacement géographique de l'opération réglementée.

Les principales lois régissant les activités de gestion des **déchets** du Groupe comprennent le *Resource Conservation and Recovery Act*, le *Toxic Substances Control Act,* le *Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act (*également connu sous le nom de « CERCLA » ou « *Superfund* »), le *Clean Air Act* et le *Clean Water Act.* L'EPA est responsable de la mise en œuvre de ces lois au niveau fédéral, mais a délégué la responsabilité de gestion du programme aux États pour des parties importantes du *Resource Conservation and Recovery Act* et du *Clean Air Act.* Chaque État dans lequel le Groupe opère a également ses propres lois et règlements régissant la production, la collecte et le traitement des déchets, y compris, dans la plupart des cas, la conception, l'exploitation, l'entretien, la fermeture et l'entretien après fermeture des sites d'enfouissement et autres installations de gestion des déchets dangereux et non dangereux.

En ce qui concerne **l'énergie,** le gouvernement fédéral a compétence sur les activités commerciales interétatiques (impliquant des parties de différents États fédéraux), y compris sur le marché de gros de l'électricité. En conséquence, en tant que propriétaire d'installations de production d'électricité, le Groupe est soumis aux réglementations de la *Federal Energy Regulatory Commission* (FERC) en vertu du *Federal Power Act, du Public Utility Regulatory Policies Act,* et du *Public Utility Holding Company Act.* En ce qui concerne ses activités d'énergie thermique aux États-Unis, le Groupe est soumis aux lois des plusieurs États dans lesquels il opère, y compris les réglementations émises par certaines commissions locales de service public. Le droit local applicable varie d'un État à l'autre et peut ne comprendre aucune réglementation spécifique relative à l'énergie thermique ou, au contraire, établir un régime précis, y compris la fixation des tarifs. Enfin, les activités énergétiques impliquent des émissions atmosphériques, des rejets d'eau de surface et la consommation d'eau à des fins industrielles et nécessitent donc que le Groupe se conforme aux réglementations fédérales et étatiques applicables en matière d'air, d'eau et de gestion des déchets.

Au cours de la dernière décennie, la contamination de l'eau potable et d'autres milieux environnementaux par les substances per- et polyfluoroalkyles (PFAS) est devenue une préoccupation prioritaire pour la santé publique et l'environnement. L'EPA et d'autres agences fédérales et étatiques ont lancé une approche multifacette pour lutter contre l'exposition à certains PFAS et réglementer des composés PFAS spécifiques dans les produits de consommation, le sol, les eaux souterraines, les eaux usées et l'eau potable. Cette approche globale devrait, avec le temps, réduire la probabilité que les PFAS pénètrent dans l'eau potable et la chaîne alimentaire, mais elle crée également le risque que les résidus de traitement finissent par être classés et réglementés comme des matériaux contenant des substances dangereuses.

En avril 2024, l'EPA a finalisé de nouveaux niveaux maximaux de contaminants pour six composés PFAS dans l'eau potable en vertu du *Safe Drinking Water Act,* et mène actuellement une surveillance nationale de la qualité de l'eau pour une douzaine de composés PFAS supplémentaires en vertu de son autorité de *Unregulated Contaminant Monitoring Rule*. Le même mois, l'EPA a également finalisé la désignation de deux types de PFAS - l'acide perfluorooctanoïque (PFOA) et l'acide perfluorooctanesulfonique (PFOS) - comme « substances dangereuses » en vertu du CERCLA. En vertu du CERCLA, le gouvernement fédéral a l'autorité légale d'enquêter, de surveiller et de répondre aux substances dangereuses qui ont été libérées, ou qui sont menacées de libération, dans l'environnement. CERCLA fournit également un mécanisme d'application pour le gouvernement et les entités privées pour tenir les parties responsables des coûts de nettoyage si elles sont trouvées responsables de la libération de substances (i) spécifiquement désignées comme substances dangereuses en vertu du CERCLA ou (ii) déterminées à présenter un « danger imminent et substantiel pour la santé publique ou le bien-être ».

En septembre 2024, l'EPA a finalisé les mises à jour de la *Lead and Copper Rule* fédérale, en vertu du *Safe Drinking Water Act,* exigeant l'élimination de toutes les conduites en plomb restantes dans un délai d'une décennie. En 2024, l'EPA a également continué à étudier les mises à jour de sa règlementation sur les sous-produits microbiens et de désinfection de l'eau potable ; a continué à progresser sur son évaluation des risques pour les PFAS dans les biosolides qui sont appliqués à la terre à des fins agronomiques ou d'élimination ; et a pris en compte les commentaires du public sur les mises à jour proposées de ses directives intérimaires de destruction et d'élimination pour les PFAS.

Australie

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

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

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

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

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

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

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

Maroc

En 2011, dans sa nouvelle constitution, le royaume du Maroc a consacré l'égal accès à l'eau et à un environnement sain, ainsi que le développement durable, en tant que droit pour tous les citoyens.

De nombreux textes législatifs et réglementaires forment le cadre juridique dans lequel s'inscrit cette volonté, parmi lesquels :

- la loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (2003) ;
- la loi 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement (2003) ;
- la loi 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination (2006) ;
- la loi 13-09 relative aux énergies renouvelables (2010) ;
- la loi 36-15 relative à l'eau (2016) ;
- la loi 49-17 relative à l'évaluation environnementale (2020) ;
- le décret 2-19-721 portant création de la Commission nationale des changements climatiques et de la diversité biologique (2020) ;
- la loi 13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air (2023).

La loi-cadre 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable (2014) fixe en outre les objectifs fondamentaux de l'action de l'État en matière de protection de l'environnement et de développement durable. Elle a pour but de :

- renforcer la protection et la préservation des ressources et des milieux naturels, de la biodiversité et du patrimoine culturel, de prévenir et de lutter contre les pollutions et les nuisances ;
- intégrer le développement durable dans les politiques publiques sectorielles et adopter une stratégie nationale de développement durable ;
- harmoniser le cadre juridique national avec les conventions et les normes internationales ayant trait à la protection de l'environnement et au développement durable ;
- renforcer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de lutte contre la désertification ;
- décider les réformes d'ordre institutionnel, économique, financier et culturel en matière de gouvernance environnementale ;
- définir les engagements de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des entreprises privées, des associations de la société civile et des citoyens en matière de protection de l'environnement et de développement durable ;
- établir un régime de responsabilité environnementale et un système de contrôle environnemental.

Enfin, les lois organiques 111-14 relative aux Régions, 112-14 relative aux Préfectures et Provinces et 113-14 relative aux Communes, déterminent les compétences et les règles de fonctionnement respectives de ces différentes collectivités territoriales, notamment en ce qui concerne la gestion décentralisée des services publics de distribution d'eau potable et d'assainissement des eaux usées, ou encore de collecte et de traitement des déchets.

Par ailleurs et au plan international, le royaume du Maroc a adhéré depuis les années 70 à plus d'une centaine d'accords environnementaux multilatéraux relatifs au changement climatique, au milieu marin, aux déchets et produits chimiques dangereux, à la protection du patrimoine, à la faune et la flore, et à la protection de l'atmosphère.

C'est ainsi notamment qu'en 2016, il a accueilli à Marrakech la 22e Conférence des parties (COP 22) à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, la 12e Conférence (CMP 12) au protocole de Kyoto et la première Conférence (CMA 1) à l'accord de Paris, auxquelles 197 pays ont participé.

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA

2.1 GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE 65

2.1.1 Dispositif coordonné de gestion des risques 66
2.1.2 Dispositif coordonné de contrôle interne 67
2.1.3 Directions fonctionnelles 69
2.1.4 Audit interne 70
2.1.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 70
2.1.6 Assurances 71
2.1.7 Le comité de communication 71

2.2 FACTEURS DE RISQUES 72

2.2.1 Synthèse et méthodologie 72
2.2.2 Description des facteurs de risques 73

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

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

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

Les principaux risques présentés ci-dessous et développés à la section 2.2 *infra* sont considérés par Veolia comme susceptibles d'affecter de manière significative les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe et d'entraîner une baisse importante du cours de l'action de la Société, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

Cependant, d'autres risques jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter le Groupe, sa situation financière, son image, ses perspectives ou le cours de l'action de la Société.

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

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

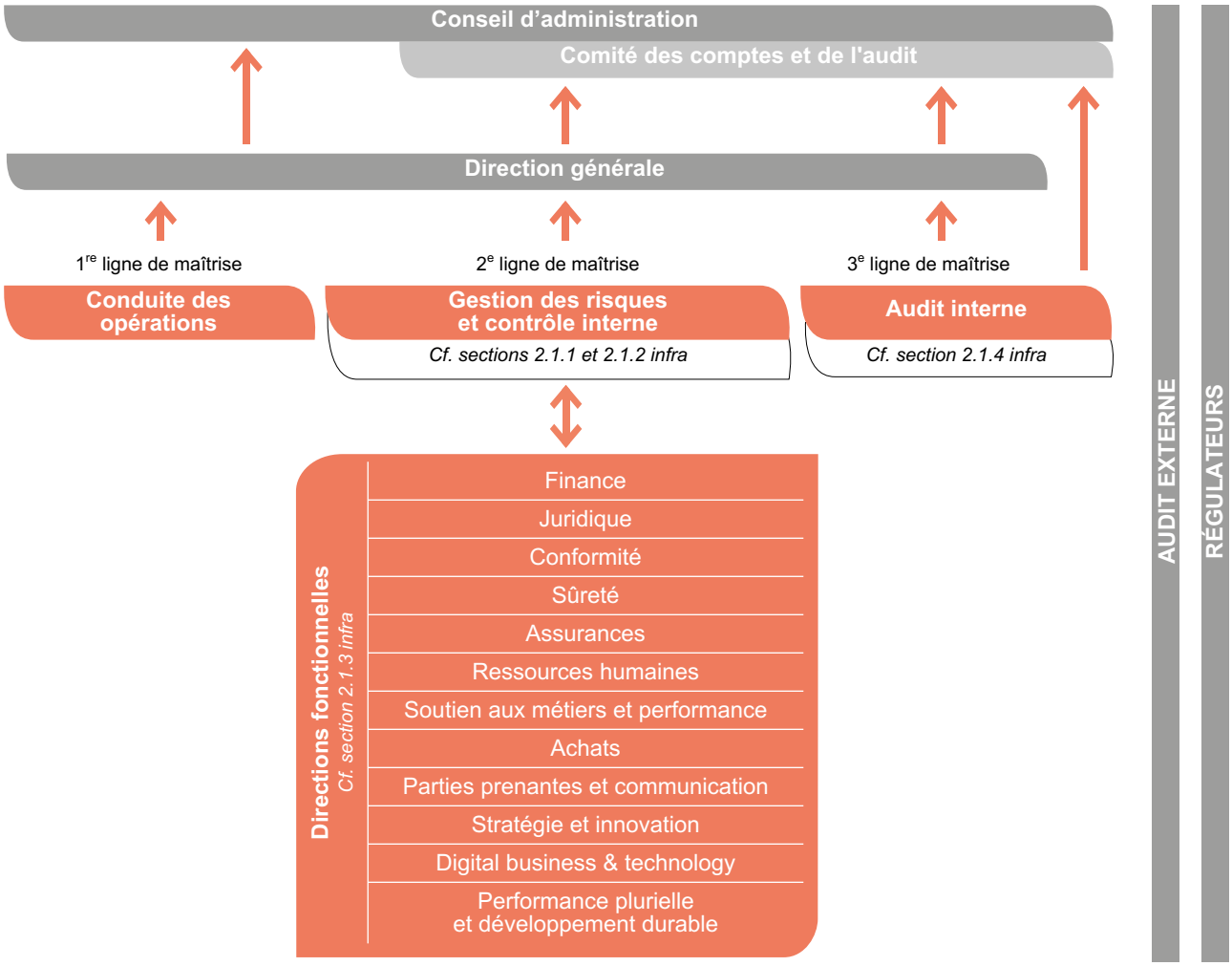
Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (*cf.* section 2.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (*cf.* section 2.1.1 *infra*) et de contrôle interne (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne (*cf.* section 2.1.4 *infra*). Il est aussi porté une attention toute particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe et au déploiement de programmes de conformité *(cf.* chapitre 4, section 4.1.4.1 *infra*).

Au cours de l'année 2024, le Groupe a identifié quatre priorités d'actions en ligne avec sa stratégie :

- le développement du nouveau programme stratégique GreenUp dans les Zones et les *Business Units* ;
- le dialogue avec nos parties prenantes pour accélérer la transformation écologique des activités et pour réaliser les objectifs de performance plurielle ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information et la trajectoire digitale d'accélération de l'intelligence artificielle dans nos métiers ;
- la mise à jour et le renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (*cf.* chapitre 4, section 4.1.4.1 *infra*) .

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

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



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

2.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Objectifs

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

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

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

Organisation

Au sein de la direction des risques et des assurances rattachée au secrétaire général du Groupe, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée des risques stratégiques du Groupe, anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau de *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*. La direction des risques organise des réunions mensuelles auprès de son réseau des *risk managers* dans les zones et dans les *Business Units*. Ces réunions visent à diffuser des informations clés du Groupe, à partager des retours d'expérience, et à approfondir les travaux *via* la mise en place de groupes de travail sur des thématiques spécifiques. En 2024, le réseau des *risk managers* s'est également réuni au cours du séminaire annuel des risques.

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

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

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

- la direction du contrôle interne pour faire le lien entre les risques identifiés et les règles, processus et principes d'organisation de Veolia, et propose le cas échéant des évolutions (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ;
- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.1.4.1 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. Les audits réalisés permettent d'enrichir les analyses de risques déjà réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit interne permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont régulièrement réalisées. Elles permettent de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe.

Les principaux programmes

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

Au cours de l'année 2024, la direction des risques a ainsi principalement travaillé sur :

- la poursuite du déploiement de la méthodologie commune auprès du réseau et avec les directions fonctionnelles, en particulier :
  - l'intégration de nouvelles entités et l'accompagnement de nouveaux *risk managers* dans la réalisation de leurs cartographies des risques localement,
  - la poursuite de la sensibilisation et de l'accompagnement du réseau des *risk managers* sur des risques majeurs du Groupe *via* les réunions mensuelles notamment,
  - l'enrichissement de la nomenclature des risques du Groupe *(Veolia Risk Universe)* qui permet le partage d'un langage commun sur les risques et leurs descriptions. Cette année ont été revus dans le *Veolia Risk Universe*, notamment, les domaines : achats et cyber,
  - l'accompagnement des *risk managers* dans l'utilisation du nouvel outil digital *Governance Risk and Control* (GRC) développé sur 2023 ;
- la réalisation d'analyses de risques spécifiques pour le Groupe, en support au nouveau programme stratégique GreenUp.

Enfin, sur 2024, la direction des risques a continué de contribuer aux travaux engagés par la finance durable, le développement durable et le pôle gouvernance sur la mise en place des nouvelles exigences européennes, en ce qui concerne les informations de durabilité.

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

La cartographie des risques

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

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

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

d'actions corrélatifs et au pilotage de l'ensemble du dispositif. Il a également un rôle d'alerte et de coordination sur les risques émergents.

Le programme Risque-pays et opportunités

La direction des risques réalise des analyses spécifiques par pays, *via* son programme Risque-pays et opportunités (*cf.* section 2.2.2.1 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, économiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption sur la base d'indicateurs externes. Ces informations sont logées sous une plateforme digitale autour de quatre piliers : environnemental, sociétal, économique et business, politique et géopolitique. *In fine*, ces éléments permettent aux comités d'engagement de disposer des éléments nécessaires à l'évaluation des facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets d'investissement du Groupe et des zones. En 2024, le programme risque pays a continué son développement et déploiement au sein du Groupe.

La cartographie des risques de corruption

La première cartographie des risques de corruption Groupe en 2018 puis sa mise à jour en 2020 ont été présentées par le directeur des risques devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité de direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. Depuis 2019, le déploiement de cartographies des risques de corruption se poursuit auprès de nouvelles entités et de plusieurs *Business Units* (*cf.* chapitre 4, section 4.1.4.1 *infra*). En 2022, la direction des risques a été mandatée par la direction de la conformité pour mettre à jour la méthodologie de cartographie des risques de corruption au sein de Veolia, sur la base d'une analyse par scénarios et en considérant les évaluations brutes puis nettes des risques. Cette nouvelle méthodologie a ensuite été déployée sur l'ensemble du nouveau périmètre Veolia au cours de l'année 2023 et a abouti à la production d'une vision consolidée des risques de corruption pour le Groupe qui a été présentée et validée par le comité exécutif du Groupe en 2024.

Analyse des risques des droits de l'Homme

Depuis 2013, la direction des risques réalise des analyses de risques ayant pour thème l'enjeu des droits de l'Homme. Les conclusions de ces travaux permettent d'adapter le pilotage du dispositif droits de l'Homme aux facteurs de risques, dans une démarche de prévention et de sensibilisation (*cf.* section 2.2.2.4 et chapitre 4, section 4.1.3.5 *infra*).

Contribution aux informations de durabilité - *Corporate Sustainable Reporting Directive* (CSRD)

La direction des risques contribue à la réalisation des informations en matière de durabilité (*cf.* chapitre 4) en particulier en ce qui concerne la détermination des impacts, risques et opportunités (IRO), et l'analyse de la double matérialité. La cartographie des risques évolue dans sa méthodologie et dans ses outils afin de contribuer à la publication des informations de durabilité. Enfin, les résultats de la cartographie des risques présentés au comité exécutif chaque année contribueront à la mise à jour annuelle de l'étude de double matérialité.

2.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

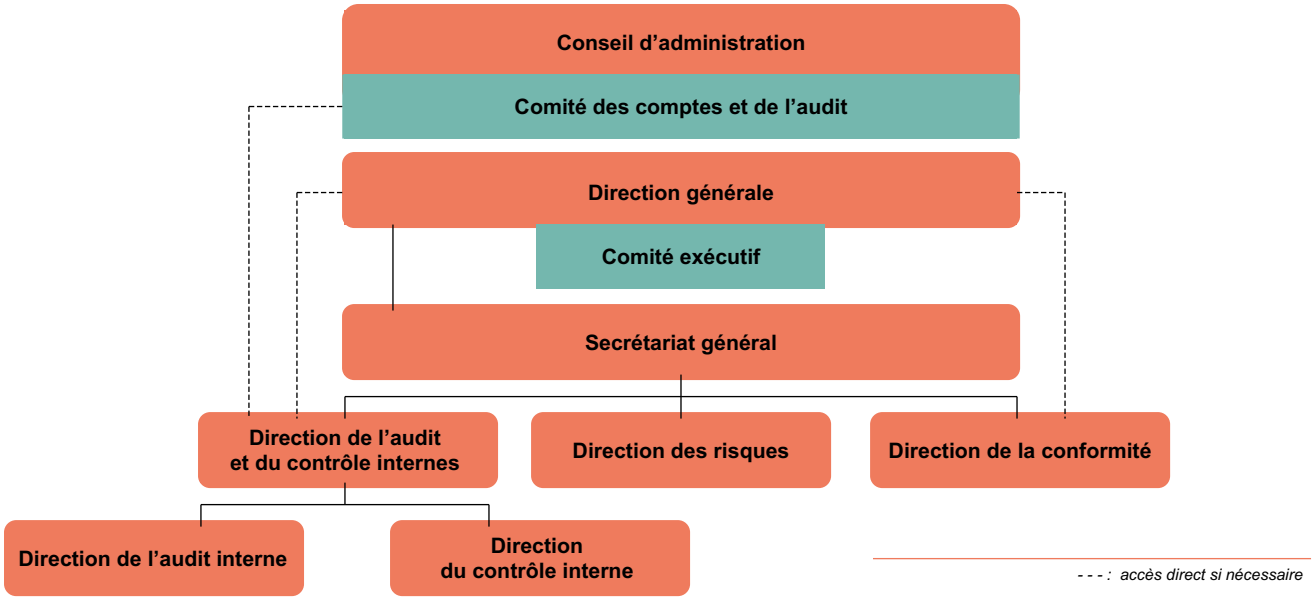
Le contrôle interne permet d'avoir l'assurance raisonnable que les risques principaux de l'entreprise, financiers, de conformité mais aussi opérationnels sont contenus dans les limites acceptables définies par la direction générale et les instances de gouvernance. Il s'assure d'une part que les actes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

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

Organisation

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

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



Le pilotage du contrôle interne est articulé comme suit :

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

La direction du contrôle interne travaille en étroite collaboration avec :

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

Afin de renforcer la coopération et la cohérence entre les directions fonctionnelles contribuant directement à la gestion des risques, un comité de coordination a été mis en place fin 2020 entre les directions des risques, de la conformité, du contrôle interne et de l'audit interne, ainsi qu'avec la direction de la stratégie en charge de la performance plurielle. Le contrôle interne financier y participe depuis l'origine, et depuis 2022, les correspondants de contrôle interne d'autres directions fonctionnelles y sont associés.

Principaux éléments des dispositifs de contrôle interne

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

Au cours de l'année 2024, le contrôle interne a coordonné une mise à jour de fond du manuel *Les Essentiels* de Veolia, qui regroupe les règles fondamentales du Groupe. Il a soutenu le renforcement de la fiabilité des reportings sociaux et environnementaux dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD (*cf.* section 4.1.1.4.5 *infra*).

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

Sur l'exercice 2024, le contrôle interne financier a en particulier :

- réalisé des missions spécifiques de support à la demande ponctuelle d'entités ;
- poursuivi un travail de déploiement de nouveaux contrôles comptables au sein des *Business Units* afin d'appuyer les travaux de contrôle interne sur les ERP déployés dans le Groupe ;
- mis à jour les questionnaires d'autoévaluation sur les cycles financiers en mettant l'accent sur les principaux enjeux ;
- poursuivi le partage des bonnes pratiques au sein du réseau des contrôleurs internes.

Des autoévaluations sont conduites annuellement par les *Business Units* pour mesurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne qu'elles ont mis en œuvre. Ces autoévaluations ont été déployées sur un périmètre représentant environ 97 % de couverture du chiffre d'affaires du Groupe pour les cycles majeurs. Ce travail s'effectue en lien avec les responsables des fonctions et des *Business Units* concernées, qui valident les résultats et définissent les actions de renforcement mises en place. La direction du contrôle interne en présente une synthèse au comité des comptes et de l'audit et au comité de direction du Groupe.

En 2024, un principe de rotation tous les deux ans de questionnaires opérationnels a été introduit dans la campagne d'autoévaluation du contrôle interne, en parallèle des questionnaires, à une fréquence annuelle sur les activités financières et transactionnelles, sur la conformité et sur la cybersécurité. Le dispositif de management des risques industriels et environnementaux complète par ailleurs les dispositifs de contrôle interne sur des sujets opérationnels (rejets et émissions, feu et explosion...).

Sur la base des résultats de l'autoévaluation, les *Business Units* définissent des plans d'action, en échangeant avec les directions fonctionnelles du siège, afin d'améliorer leur maîtrise des processus et des risques. Le contrôle interne inscrit ainsi son action dans une démarche d'amélioration continue.

2.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

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

- en définissant les règles, processus et politiques applicables ainsi que les procédures Groupe, et en les mettant si besoin à jour (l'ensemble des directions a effectué une révision des principales procédures en 2023) ;
- en accompagnant leurs réseaux sur des sujets complexes ou communs à plusieurs *Business Units* ;
- en favorisant le partage de bonnes pratiques et en structurant, le cas échéant, les programmes de formation adéquats ;
- en analysant les dysfonctionnements et les résultats des autoévaluations du contrôle interne et des audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	• protéger les actifs et le patrimoine du Groupe • mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières • piloter la performance financière du Groupe • élaborer les états financiers (*cf.* chapitre 6 et section 2.1.5 *infra*) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	• servir : accompagner le développement commercial du Groupe tout en définissant les procédures clés communes • contrôler : garantir la conformité aux réglementations • protéger : protéger sur un plan juridique tant le patrimoine de la Société que ses collaborateurs
Direction de la conformité	• renforcer, déployer et suivre les programmes de conformité au sein du Groupe • contrôler le respect des principes et procédures de conformité et traiter les non-conformités
Direction de la sûreté	• identifier et prévenir les menaces • gérer les atteintes malveillantes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs ainsi que les systèmes d'information afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe
Direction des assurances	• sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées • gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine • conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe
Direction des ressources humaines	• gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités • accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité • définir les politiques du Groupe qui fixent les ambitions collectives pour le développement et la gestion des ressources humaines
Direction du soutien aux métiers et de la performance	• assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe • aider à la mise en œuvre et à une meilleure exécution du programme stratégique du Groupe par les unités opérationnelles, tant en termes de croissance que d'efficacité
Direction des achats	• définir et déployer des stratégies d'achats pour optimiser les coûts et assurer la parfaite continuité des opérations du Groupe • partager les méthodes et procédures contribuant à une maîtrise renforcée des processus et risques des achats, notamment les risques liés aux enjeux qualité, approvisionnement, conformité et RSE
Direction des parties prenantes et de la communication	• définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe et son dialogue avec ses parties prenantes, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction de la stratégie, de l'innovation et du développement	• contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business models historiques, mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business models innovants
Direction *digital business & technology*	• accompagner la transformation digitale, tout en rationalisant les structures et opérations informatiques pour améliorer la qualité de service et la performance opérationnelle au sein du Groupe • développer les capacités des technologies de l'information, du digital et des données pour renforcer la création de valeur du Groupe, avec une attention particulière sur les enjeux et les opportunités liés à l'IA
Direction de la performance plurielle et développement durable	• définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia • rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE • contribuer au dialogue multiacteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

2.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne, composée de 30 personnes en 2024, intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. Elle est certifiée depuis 2006 par l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI). Cette certification – qui a été formellement renouvelée en décembre 2024 – est établie au regard des standards internationaux de la profession dans leur nouvelle version 2025.

La direction de l'audit interne a pour objectif :

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

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

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

La direction de l'audit est rattachée au secrétariat général. Le directeur de l'audit :

- participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activités comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit ;
- en tant que de besoin, a un accès direct à la directrice générale et au président du comité des comptes et de l'audit.

Sur l'exercice 2024, la direction de l'audit interne a réalisé 53 missions. Dans ce contexte, ces missions ont couvert à parts sensiblement égales d'une part l'efficacité du contrôle interne, y compris en matière de cybersécurité, et d'autre part l'appréciation d'autres risques, essentiellement dans les domaines du développement et des modèles contractuels, de la stratégie, de la gouvernance et des opérations.

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

Organisation

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

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

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

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

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

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

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

Procédures

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

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

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

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

2.1.6 ASSURANCES

2.1.6.1 Organisation

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

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

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

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

Sur 2024, la direction des risques et des assurances combinent davantage encore leurs expertises afin que les analyses de risques spécifiques contribuent à la structuration des programmes d'assurances du Groupe.

2.1.6.2 Politique d'assurance

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

La politique d'assurance du Groupe consiste à :

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

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

2.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme international d'assurance de responsabilité civile générale a été renégocié à effet du 1er janvier 2023. Une première ligne de 75 millions d'euros par sinistre a été souscrite hors États-Unis et Canada. Aux États-Unis et au Canada, plusieurs contrats couvrent la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement des sociétés du Groupe à hauteur de 50 millions de dollars américains par sinistre et par an.

Le programme international d'assurance responsabilité civile est constitué d'une succession de contrats pour un montant global de 500 millions d'euros avec des sous-limites selon les contrats et garanties.

Ce programme inclut une garantie responsabilité civile « atteinte à l'environnement » pour les préjudices subis par les tiers qui résultent d'un événement soudain et accidentel.

Par ailleurs, certaines activités, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » pour un projet, selon le profil de risque du projet.

2.1.6.3.2 Dommages aux biens

Les filiales du Groupe bénéficient d'un programme international d'assurances de dommages aux biens couvrant les installations et équipements qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiés.

Ce programme s'applique pour l'ensemble des métiers du groupe (Eau, Énergie, Propreté). Toutefois, certains sites, tels que les sites WTS (engagés dans des activités de type Chimie), acquis par le Groupe dans le périmètre de Suez, restent assurés hors programme. L'utilisation du programme est prioritaire à toute autre solution de financement des risques de dommages.

Le programme est émis sur une base « tous risques sauf » et comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » à souscrire en fonction notamment de la capacité des sociétés du Groupe à mettre en œuvre des solutions rapides de substitution destinées à assurer la continuité du service après un sinistre assuré. Ce programme Groupe est déployé par l'intermédiaire d'une police dite « Master » et de polices locales réassurées par cette police (polices de fronting), émises sur une base *« Good local standard »*, en conformité avec les obligations et les pratiques des marchés de l'assurance des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

Le programme d'assurance de dommages aux biens du Groupe a été renouvelé le 1er janvier 2024.

Les conditions de couverture (limites, sous-limites et franchises), en particulier les conditions relatives à la couverture des événements exceptionnels ou catastrophiques de type événements naturels, ainsi que les niveaux de primes, sont le reflet de la structure du programme négocié avec les marchés de l'assurance et de la réassurance, et des conditions proposées ou parfois imposées par ces marchés.

2.1.6.3.3 Autoassurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à optimiser les conditions de transfert des risques assurables aux marchés de l'assurance et de la réassurance.

2.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

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

- veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société ;
- définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et communications ;
- faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché ;
- examiner les informations communiquées et d'approuver en particulier les grands thèmes présentés dans le Document d'enregistrement universel.

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

Cet organe est présidé par la directrice générale et les membres sont, pour certains, issus du comité exécutif de la Société, dont la directrice générale adjointe en charge des finances et des achats et le secrétaire général du Groupe ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels du Groupe.

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

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 SYNTHÈSE ET MÉTHODOLOGIE

2.2.1.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en avril 2024 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques présentée *infra* : les risques sont ici classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés entre eux au sein de chaque cellule.

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

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

Matrice des risques du Groupe

IMPACT	Faible	Modérée	Élevée
Élevé	• **Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires** • **Risques liés aux droits de l'Homme**	• **Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs** • Risques environnementaux et industriels	
Modéré	• Risques de sûreté des personnes • Risques de transformation liée à la performance plurielle	• Risques liés à l'évolution des métiers • Risques de disponibilité des compétences • Risques achats, approvisionnements et logistique • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles	• Risques géopolitiques et politiques • Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information • Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles • Risques liés à l'évolution des marchés • Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques économiques • Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
Faible	• Risque lié à la sélection et intégration des acquisitions • Risques de change	• Risques liés aux effets météorologiques • Risques de liquidité • Risques liés aux évolutions fiscales	
	PROBABILITÉ D'OCCURRENCE		

2.2.1.2 Méthodologie

Processus de cartographie des risques

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

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

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

Double matérialité

Le modèle d'affaires de Veolia est construit en lien avec la performance plurielle du Groupe qui lie les dimensions financières et économiques aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale comme un tout indissociable.

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

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

Les parties prenantes

1. Depuis 2020 et dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023, le Groupe Veolia a identifié cinq catégories de parties prenantes : clients, salariés, actionnaires, planète et société. Les engagements pris par le Groupe, avec et pour ses parties prenantes, sont exprimés dans la performance plurielle de Veolia décrite dans la section 4.1.1.6 *infra*.
2. Pour chacun des facteurs de risques décrits ci-après, et en cohérence avec les informations en matière de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), les principales parties prenantes qui peuvent être impactées positivement ou négativement par la réalisation du risque ont été précisées dans ce chapitre.

2.2.2 DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUES

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

Risques géopolitiques et politiques (EXT-01)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions internationales se durcissent.

Veolia réalise une part importante de son chiffre d'affaires hors de la France, avec des activités localisées notamment aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Australie.

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

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

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause des engagements contractuels
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La diminution de la part de marché existante
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La baisse des volumes de vente

Risques corrélés

- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une diversification de son empreinte géographique, de ses *business models* et de ses modèles contractuels et s'appuie sur un programme Risque-pays et opportunités et une analyse et gestion des risques contractuels lui permettant de gérer de façon proactive son exposition aux risques géopolitiques et politiques. Par exemple, les processus de contract management du Groupe participent à l'application efficace de mécanismes contractuels visant à atténuer l'impact de ces risques.

Le Groupe dispose d'un portefeuille diversifié et est présent dans toutes les grandes zones géographiques. Les implantations éventuelles dans de nouveaux pays font l'objet d'analyses préalables approfondies du Risque-pays.

Des modèles d'affaires sont par ailleurs adoptés en fonction des expositions aux risques géopolitiques et politiques. Depuis quelques années, le développement du Groupe s'accélère sur les marchés industriel et tertiaire, moins exposés aux risques d'instabilité politique et réglementaire. Dans ses activités municipales, le Groupe s'associe à des partenaires locaux pour réduire les risques liés à l'instabilité politique.

Par ailleurs, le Groupe limite l'utilisation de ses fonds propres dans les pays à risques significatifs. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » selon le profil de risque du projet.

Les projets sont évalués en considérant les risques pays, notamment sur la base du programme risques pays, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou Zone dans la prise de décision. Le réseau de *risk managers* à l'international permet une appréciation des risques et de leur mode de gestion dans les géographies.

Le Groupe porte une attention particulière aux clauses attributives de juridiction de tous ses contrats majeurs. Ces clauses ont pour objet de désigner la juridiction qui sera compétente pour trancher un litige avec un client ou un partenaire portant sur la validité, l'exécution ou la fin d'un contrat.

Lorsque cela est possible et que les enjeux le justifient, le Groupe s'efforce de recourir à des forums de résolution des litiges présentant de fortes garanties d'indépendance et d'impartialité tels que l'arbitrage. Ces forums permettent en particulier de s'extraire de l'influence que pourrait avoir un client ou un partenaire sur une juridiction locale.

Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles (EXT-02)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques, peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique. Ceux-ci sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Les risques liés au dérèglement climatique, tels que définis par la TCFD (*Task Force for Climate Financial Disclosures*), se présentent en deux catégories selon leur origine :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits « risques physiques ») ;
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits « risques de transition »).

Les risques physiques

Le changement climatique se traduit par des événements physiques de deux ordres :

- une augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes (ou « aigus ») comme les inondations, épisodes de sécheresse, vagues de chaleur, etc. Cela implique une hausse des risques associés plus traditionnellement aux catastrophes naturelles ;
- des changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou « chroniques ») qui peuvent entraîner, par exemple, une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc.

Les services et actifs opérés par le Groupe sont exposés à ces risques climatiques physiques aigus ou chroniques qui peuvent avoir des conséquences opérationnelles pour l'ensemble des métiers de Veolia (interruption de service, dommages matériels aux infrastructures et équipements, baisse de la qualité du service et des traitements, hausse des coûts opérationnels…). Les effets physiques du dérèglement climatique modifient également les conditions de travail des collaborateurs du Groupe mobilisés lors d'interventions en extérieur, par exemple lors d'épisodes de fortes chaleurs.

En complément de ces impacts opérationnels et humains, certaines activités du Groupe sont plus particulièrement sensibles aux risques physiques. Pour l'activité Eau en particulier, les sécheresses, le stress hydrique chronique ou les épisodes de turbidité peuvent avoir une incidence sur la disponibilité et la qualité de la ressource. Cela peut aussi nuire aux activités de production et de traitement d'eau ainsi qu'aux relations avec les parties prenantes locales. De la même manière, l'activité Énergie est fortement dépendante des températures, et l'augmentation moyenne des températures pourrait réduire les besoins de chaleur, entraînant alors des pertes de revenus.

Les risques de transition

La lutte contre le dérèglement climatique nécessite une transition vers une économie bas carbone. Bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, elle peut également entraîner des risques liés à cette transition. Ces risques de transition peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation.

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion de l'activité Énergie, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005 (*cf.* chapitre 1, section 1.6.2 *supra et* 4.1.2.1.5 *infra*). Les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché pourraient engendrer des coûts additionnels.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie)
- La continuité d'activité des sites et des services
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques liés aux effets météorologiques
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques environnementaux et industriels

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Gestion du risque de transition vers une économie bas carbone

En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son *business model* ainsi que sa stratégie associée, incluant notamment deux scénarios décrivant la transition bas carbone (< 2°C) à horizon 2030. Cela a permis ainsi de cibler les risques liés à la transition vers une économie à faible teneur en carbone (*e.g.* : marchés du carbone, désinvestissement du charbon thermique, réduction de la mise en décharge, production de chaleur, électrification, réduction de certaines activités).

Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique GreenUp, Veolia a renouvelé son engagement de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles, l'une pour la réduction des émissions de GES, l'autre pour augmenter les émissions de GES effacées / évitées grâce à ses activités. Veolia développe également des modèles d'usage des ressources plus sobres, plus efficaces, et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire.

À travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon, vers des installations utilisant la biomasse ou combinant gaz et biomasse, et destinées à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation.

Gestion des risques physiques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (*cf.* chapitre 4, section 4.1.2.1.5 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats.

Afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation, les travaux d'évaluation des risques opérationnels (directs et sur l'ensemble de la chaîne de valeur) liés au dérèglement climatique sont structurés à tous les niveaux de l'organisation, autour :

- de l'analyse de l'exposition des actifs en exploitation ;
- de la compréhension de la vulnérabilité des activités ;
- de l'identification d'actions d'adaptation et de leur déploiement.

Ces travaux s'intègrent dans les processus d'évaluation des risques existants du Groupe et sont pilotés à haut niveau par une équipe dédiée de la direction performance plurielle et développement durable. Ils sont menés en coordination avec les différentes directions du siège et impliquent étroitement les équipes locales (*Business Units* et sites d'opération).

Depuis 2020, Veolia intègre dans sa stratégie les projections climatiques du GIEC, en particulier le scénario RCP 8.5 qui prévoit un réchauffement global de + 4°C d'ici 2100.

- En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son *business model*. Cette étude a été réalisée pour deux scénarios de risques physiques RCP2,6 (scénario 2 °C) et RCP8,5 (scénario supérieur à 4 °C), à un horizon de temps 2030 et 2050. Cela a permis de cibler et de caractériser les risques physiques associés au changement climatique pour le Groupe (*e.g.* hausse de la température moyenne, vague de chaleur, inondation, stress hydrique).
- En 2022 et 2023, le Groupe a réalisé une analyse globale d'exposition aux risques physiques climatiques sur plus de 2 000 sites d'opérations. Cette analyse, basée sur le scénario RCP 8.5 à horizon 2030 et 2050, portait sur sept types de changement climatique potentiellement impactants pour le Groupe. Ces travaux, menés conjointement par les départements de l'audit interne, des risques et assurances et du développement durable, ont permis d'identifier les *Business Units* où les études de vulnérabilité et le déploiement de plans d'actions sont prioritaires.
- Des études de vulnérabilité sont aussi conduites sur site pour renforcer la compréhension des risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et sur l'ensemble de la chaîne de valeur). S'appuyant sur le référentiel Ocara développé par Carbone 4, ces études contribuent à l'identification et au déploiement d'actions d'adaptation ciblées. Elles intègrent les données de projection locales. Les aléas climatiques, horizons de temps et scénarios de projection (*a minima* le scénario RCP 8.5) sont définis en fonction des spécificités et des enjeux du site (risques climatiques particuliers, durées des contrats ou de vie des installations). Depuis 2022, plus de 20 études sur site ont été réalisées. L'objectif est d'étendre ces études à l'ensemble des activités et géographies du Groupe.

La capitalisation des travaux réalisés depuis 2022 et l'expertise de ses équipes contribuent au développement d'outils ou de référentiels tels que des profils de vulnérabilité et des catalogues de solutions d'adaptation, par activité. Actuellement, ces référentiels couvrent :

- la production et la distribution d'eau potable ;
- la collecte et le traitement des eaux usées ;
- ainsi que la gestion des déchets non dangereux (tri, incinération et stockage).

En 2025, le périmètre de ces référentiels sera élargi pour inclure la production et la distribution d'énergie, la collecte des déchets et le traitement des déchets dangereux. Ces référentiels constituent une base méthodologique pour l'évaluation des conséquences financières liées au dérèglement climatique. En 2025, le Groupe prévoit d'entamer les travaux de quantification des risques. Ils s'appuieront sur l'étude des phénomènes déjà constatés et la vulnérabilité des installations en intégrant les projections climatiques à court, moyen et long terme.

Ces outils constituent des ressources pour les entités locales (*Business units* et sites d'opérations) qui pourront identifier les mesures d'adaptation et mettre en oeuvre des plans d'actions pour renforcer leur résilience et celle de leurs clients.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est transféré aux assurances *via* le programme Dommages. Dans le cadre de ce programme, une partie des actifs sont visités par des préventeurs des compagnies d'assurances qui évaluent notamment leur exposition aux risques naturels et climatiques actuels.

Risques liés à l'évolution des marchés (EXT-03)

Identification du risque

Description du risque

Dans un contexte d'évolution des marchés, le Groupe peut être confronté à des pertes de contrats, des difficultés de renouvellement de contrats existants, avec une potentielle perte de rentabilité. Des baisses de la demande en volume pourraient réduire la taille du marché traditionnel avec une concurrence accrue et une baisse des prix. Ainsi, dans certaines géographies matures (en Europe par exemple), on assiste dans le domaine de l'eau à une modification des comportements et habitudes de consommation des ménages, dans un souci de sobriété.

Le Groupe peut également être confronté à des risques concurrentiels incarnés par de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche », et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que ceux de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.3.4.2 *supra*). Par ailleurs, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats.

Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de défendre ses parts de marché actuelles et de remporter de nouveaux contrats. Le Groupe pourrait également rencontrer des difficultés à développer de nouveaux services et tarifications incitant à l'optimisation de la ressource.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution de la part de marché existante
- La tension sur les prix de vente des services
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats municipaux
- La baisse de volumes de vente

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe est amené à sélectionner soigneusement ses projets sur ses marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels et les géographies les plus dynamiques. Sa stratégie de développement est fondée sur l'anticipation et l'écoute de ses clients, la concentration sur les meilleures opportunités de développement dans chaque géographie, l'innovation et la professionnalisation de sa filière commerciale.

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

L'objectif est d'apporter des solutions adaptées et pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ses solutions, financements innovants, etc.). Le renforcement des processus de contract management du Groupe contribue à anticiper les nécessités d'évolution des modèles d'affaires et à assurer l'efficacité des mécanismes contractuels visant à atténuer l'impact des risques liés à l'évolution des marchés. La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats industriels et d'un réseau de responsables grands comptes, sur l'industrialisation du déploiement d'offres à haut potentiel et sur le développement de modèles économiques innovants, en lien constant et étroit avec les zones et les opérationnels.

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

Risques économiques (EXT-04)

Identification du risque

Description du risque

Les tensions géopolitiques actuelles impactent fortement l'économie mondiale. L'ensemble des élections nationales qui se sont tenues en 2024 ont largement déstabilisé le contexte économique dans lequel Veolia opère. Par ailleurs, les conséquences de la guerre en Ukraine continuent d'influencer les prix en Europe, et notamment ceux de l'énergie. Malgré le repli progressif de l'inflation et des taux d'intérêt, la croissance mondiale devrait rester stable, autour de 2,7 % pour 2025 et 2026, un taux comparable à celui de 2024, d'après la Banque mondiale.

Les perspectives de croissance sont également impactées par le ralentissement global de l'économie chinoise, qui s'explique par une consommation intérieure en berne. En effet, le FMI prévoit une croissance pour la Chine de 4,5 % en 2025 (contre 5,2 % en 2023 et 4,8 % en 2024).

Le ralentissement économique que connaissent de nombreux pays affecte les échanges commerciaux mondiaux. Ses effets sur la production, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation impactent ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties. Certains métiers du Groupe (essentiellement l'activité Déchets) sont sensibles à ce type de chocs économiques, ce qui pourrait avoir des conséquences notables sur les résultats du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution des investissements par des clients
- La mise en péril de la continuité d'activité des sites et des services
- La tension sur les prix de vente des services
- La baisse des volumes de vente
- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats

Risques corrélés

- Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles
- Risques de change
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques de liquidité

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

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

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

Face aux incertitudes économiques mondiales actuelles, le Groupe a poursuivi en 2024 une politique de gestion prudente de sa liquidité. Le Groupe dispose ainsi d'un programme de billets de trésorerie dont le plafond s'élève à 6,5 milliards d'euros, utilisé à hauteur de 6,0 milliards d'euros à fin 2024. Il dispose également au 31 décembre 2024 d'une ligne de crédit syndiqué multidevises, pour un montant total non tiré de 4,5 milliards d'euros, ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré de 1,7 milliard d'euros.

Sa liquidité brute s'élève ainsi à 17,8 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (contre 16,6 milliards d'euros fin 2023), et sa liquidité nette à 8,3 milliards d'euros (contre 8,5 milliards d'euros fin 2023).

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

2.2.2.2 Risques opérationnels (OPE)

Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (OPE-01)

Identification du risque

Description du risque

La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité pour le Groupe.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente, notamment en matière de santé et de sécurité.

L'intensité en main-d'œuvre de certaines activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante.

De plus, du fait de nos activités, les conditions d'opérations dans lesquelles nos collaborateurs travaillent peuvent porter atteinte à leur santé (physique ou mentale), avec pour conséquences potentielles des métiers moins attractifs.

Malgré l'attention particulière que le Groupe porte à ces sujets et les progrès réguliers (*cf.* chapitre 4, section 4.1.3.1.3 *infra*), les accidents graves et mortels continuent d'être présents, et leur potentielle augmentation ainsi que celle des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail comme celle de la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La continuité d'activité des sites et des services
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de sûreté des personnes
- Risques environnementaux et industriels
- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Salariés
- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La première richesse du Groupe et par conséquent son premier atout sont les femmes et les hommes qui constituent Veolia. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi que de tous les prestataires, sous-traitants ou tierces personnes présents sur les sites, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe, est une priorité absolue.

La politique en matière de prévention santé et sécurité et risques industriels vise à garantir l'intégrité physique et psychique des personnes travaillant pour ou sous contrôle de Veolia. Elle est « non-négociable » et repose sur une approche comportementale exigeante, bienveillante et juste, en accord avec *Les Essentiels*, les *M*anagement Behaviour@Veolia et Veolia Cares. Cette politique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la performance en matière de prévention santé et sécurité. La santé et la sécurité font partie intégrante de la raison d'être et du programme stratégique GreenUp 2024-2027 de Veolia.

En 2023, des réflexions stratégiques ont permis l'élaboration du volet santé et sécurité de GreenUp :

- le renforcement du partage et la dynamique en matière de santé et plus largement de bien-être, la prise en considération des parties prenantes avec un renforcement de l'attention portée aux intérimaires et aux sous-traitants, et l'anticipation des risques tels que ceux liés à la transition chimique, au changement climatique, ainsi que ceux afférents aux nouveaux métiers de Veolia (par exemple : recyclage des batteries…) ainsi qu'aux nouveaux modes de travail (télétravail, intelligence artificielle, etc.) ;
- un indicateur de la performance plurielle de Veolia : le taux de fréquence des accidents du travail des salariés avec arrêt (cible 2024 : 4,7 ; cible 2027 : 4,1).

La politique de prévention santé et sécurité de Veolia s'applique, est communiquée et est déclinée :

- à tous les niveaux de l'organisation : salariés, intérimaires, et partenaires des joint-ventures du Groupe ;
- aux sous-traitants du Groupe ;
- à l'ensemble des géographies où le Groupe est présent ;
- à l'ensemble des activités exercées.

La politique de prévention santé sécurité est portée au plus haut niveau de l'organisation par la directrice générale, Madame Estelle Brachlianoff. Elle est formalisée dans une lettre l'engageant ainsi que l'ensemble des membres du comité exécutif. Elle a été mise à jour en septembre 2024 dans le cadre de GreenUp pour tenir compte des nouveaux axes de travail.

Établie en cohérence avec les principes directeurs de l'OIT - Organisation internationale du travail - et respectant les réglementations et standards nationaux, la politique de prévention intègre des exigences complémentaires issues des bonnes pratiques et retours d'expérience des accidents du Groupe.

La politique est établie par la Direction Prévention Santé Sécurité du Groupe (DPSS Groupe). La Direction Prévention Santé Sécurité Groupe s'appuie sur le Centre d'Excellence santé sécurité, organe qui regroupe une trentaine d'experts internationaux issus de toutes les géographies et métiers du Groupe.

Les lignes directrices de la politique santé sécurité de Veolia s'illustrent au travers de cinq piliers transverses qui se déclinent dans toutes les démarches du Groupe :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- maîtriser les risques santé et sécurité ;
- communiquer et dialoguer ;
- former et impliquer tous les collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité.

Elles sont rassemblées dans le « référentiel de management de la santé et la sécurité au travail » qui structure et définit les exigences claires pour permettre à la ligne managériale de construire et de mettre en œuvre le plan d'amélioration continue de chaque BU, formalisé annuellement dans les contrats de performance santé sécurité, cosigné entre la direction de chaque BU et le directeur Prévention Santé Sécurité du Groupe.

Risques environnementaux et industriels (OPE-02)

Identification du risque

Description du risque

En exploitant ses installations ou celles de ses clients, Veolia peut engendrer des risques environnementaux et industriels. Le secteur du traitement des déchets est particulièrement exposé à ces risques.

De nombreux sites du Groupe sont des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE ou équivalent en dehors de France, *e.g.* directive IPPC/IED en Europe). Certaines des filiales du Groupe exploitent ou interviennent sur des sites soumis à une réglementation renforcée, classés Seveso seuil haut ou seuil bas en Europe ou équivalent étranger (*e.g.* directive n° 2012/18/UE, dite « Seveso III » en Europe, COMAH au Royaume-Uni, OSHA 1910 aux États-Unis ou MHF en Australie). Ces sites industriels sont particulièrement surveillés par le Groupe et les autorités compétentes.

En particulier lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité et de maîtrise des risques mises en œuvre sur ces sites. Les collaborateurs doivent respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par les clients industriels. En France, ils doivent suivre notamment une formation adaptée, qui tient compte des préconisations en la matière des CSSCT de nos clients industriels.

Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents environnementaux et industriels majeurs, et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI), ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

Les principaux risques environnementaux et industriels auxquels le Groupe peut être exposé sont l'incendie, l'explosion, le bris de machine ou la dispersion de substances toxiques pouvant entraîner des conséquences sur les installations, le personnel, les riverains, et l'environnement dont la biodiversité. Le Groupe peut également être exposé aux risques de pollutions chroniques.

Outre les impacts financiers liés à ses propres dommages et à un arrêt d'activité subi, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée. Pour sécuriser davantage ses sites, le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La perte de contrats municipaux
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le renouvellement de contrats municipaux ou industriels
- La continuité d'activité des sites et des services

Risques corrélés

- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques liés à l'évolution des métiers

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

La préservation de l'environnement et de la santé et la sécurité des parties prenantes internes et externes sont au cœur de la raison d'être de Veolia. Le Groupe s'assure donc sur l'ensemble de ses installations du respect des réglementations et des normes, notamment celles relatives à la maîtrise des risques environnementaux et industriels.

Par ailleurs, le Groupe déploie dans toutes ses *Business Units* une politique en matière de prévention santé et sécurité et risques industriels dont l'objectif est de garantir l'intégrité physique et psychique des personnes travaillant pour ou sous le contrôle de Veolia. Elle est « non-négociable » et repose sur une approche comportementale exigeante, bienveillante et juste, en accord avec Les « Essentiels », les Management Behaviour@Veolia et Veolia Cares. Cette politique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la performance en matière de prévention. Enfin, la prévention de la santé et de la sécurité et des risques industriels fait partie intégrante de la raison d'être et du programme stratégique GreenUp.

Face au risque d'être désigné comme responsable ou coresponsable de pollutions ou d'accidents environnementaux et industriels graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations, en coordination avec celles de ses clients. La politique du Groupe pour maîtriser ses risques environnementaux et industriels vise à :

1. identifier et analyser ses risques (*i.e.* cartographie annuelle des risques environnementaux et industriels, études de dangers, études HAZOP, retours d'expériences) ;
2. définir sur tous ses procédés à risques les mesures de prévention et de protection adaptées à l'aide de référentiels de prévention, élaborés avec les experts métiers internes, en collaboration avec les experts prévention des sociétés d'assurance. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les réglementations et/ ou les normes de conception en vigueur sont mises en place ;
3. déployer des plans d'action au niveau d'un site, de la *Business Unit* ou du Groupe. Lors de l'identification d'une exposition particulièrement importante, des plans d'investissement mondiaux peuvent être déployés, directement par le Groupe, ou avec les maîtres d'ouvrage (lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations dont le Groupe assure seulement l'exploitation). Par exemple, un plan de prévention et protection incendie des centres de tri a été lancé depuis 2019 (40 centres de tri ont été entièrement protégés par *sprinkler* depuis 2019 en France, pour un investissement total supérieur à 25 millions d'euros). Des plans d'action supplémentaires sont actuellement en cours dans le monde entier pour réduire l'exposition du Groupe aux risques environnementaux et industriels générés par ses installations de traitement des déchets liquides et dangereux, ses installations de combustibles solides, ses installations de valorisation énergétique, et pour toutes les installations du Groupe qui reçoivent, stockent ou manipulent des matériaux ou produits chimiques dangereux (par exemple, l'installation et la maintenance de dispositifs de prévention de la pollution sur ces installations) ;
4. contrôler et auditer l'exposition résiduelle à ces risques, notamment grâce aux visites de prévention (incendie, bris de machine) réalisées par les experts du Groupe et ceux des sociétés d'assurance (une centaine de sites audités en moyenne chaque année, constituant un échantillon représentatif des différentes activités exploitées dans le Groupe).

Afin de piloter sa performance environnementale, le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses entités opérationnelles, un système de *Management Environnemental & Industriel* (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1.5.1 *infra*) dont le double objectif est de mesurer l'atteinte de leurs objectifs environnementaux, et leur niveau d'exposition aux risques environnementaux et industriels générés par leurs activités. Ce socle commun à l'ensemble des BUs du Groupe est renforcé localement par des systèmes de management environnemental et industriel faisant l'objet d'une reconnaissance externe : *e.g.* certification ISO 140001, ISO 50001, *Process Safety Management*, labellisation, respect des engagements contractuels.

Toutes les actions découlant de la politique du Groupe en termes de prévention des risques environnementaux et industriels sont déployées dans les *Business Units* du Groupe et sont coordonnées avec les différentes directions fonctionnelles (juridique, soutien aux métiers et de la performance, développement durable, prévention santé/sécurité et risques et assurances).

Dans le cadre de la politique *Asset Management* du Groupe, ces plans d'actions comprennent aussi depuis 2020 une composante gestion d'actifs (*Asset Management*) sur les sites et exploitations prioritaires. Cette politique établit que les sites et les opérations prioritaires doivent avoir un programme de gestion des actifs clair aligné sur le cadre du Groupe notamment vis-à-vis de la tenue à jour du registre des actifs, des procédures de préparation et d'exécution des travaux, des processus de gestion documentaire et de gestion des pièces de rechange. Les objectifs identifiés pour chacune de ces catégories deviennent des éléments intégraux du plan de gestion des actifs du site. Tout écart potentiellement identifié vis-à-vis des objectifs fixés par le Groupe sur ces sujets est suivi dans des plans d'actions correctifs. Ces plans d'actions sur les sites et opérations prioritaires sont suivis et revus conjointement par les équipes d'experts des *Business Units* et ceux du Groupe pour s'assurer de leur avancement. Des audits réguliers sont également organisés.

En lien avec ces audits, et concernant spécifiquement la prévention des bris de machines et le maintien de la continuité d'activité, des démarches de maintenance basées sur la fiabilité (*Reliability Centered Maintenance*) sont déployées sur les équipements critiques. Des formations internes sont disponibles pour permettre aux *Business Units* du Groupe de s'approprier ces méthodes. Elles permettent de définir des actions de prévention allant de la gestion d'un stock de pièces de rechange sur site à du secours sur étagère (permettant de limiter les durées d'immobilisation), voire à l'installation de redondances ou d'équipements de secours (afin de pouvoir maintenir le fonctionnement des équipements les plus critiques, même en cas de panne).

Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction stratégie et innovation et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites.

Les collaborateurs du Groupe doivent suivre obligatoirement une formation adaptée et participer à la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) des clients industriels, et respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plans particuliers d'intervention ou « PPI »).

Enfin, le Groupe transfère le risque résiduel à ses assureurs en souscrivant des polices d'assurances couvrant ces risques – police dommages et perte d'exploitation, police responsabilité civile (*cf.* section 2.1.6 *supra*).

Un comité de pilotage (comité de prévention) composé de membres du comité exécutif du Groupe et chargé du suivi périodique de ces plans d'actions contribue à faciliter leur mise en œuvre et actualise l'exposition résiduelle du Groupe à ces risques au fur et à mesure de leur avancée.

Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information (OPE-03)

Identification du risque

Description du risque

La protection des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes, de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. Le Groupe peut être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme, visant ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information, du fait de la nature de ses activités (Eau, Déchets et Énergie) et de ses implantations géographiques.

Ces risques peuvent avoir des conséquences déterminantes sur la continuité des activités, et pour plusieurs parties prenantes. En particulier, le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale en raison de l'enjeu de santé publique qui s'y rattache.

Les systèmes d'information sont des outils indispensables pour la conduite des activités opérationnelles ainsi que pour la gestion des services fonctionnels (Finances, RH, etc.) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une action malveillante concernant un ou plusieurs de ses systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire sur la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données hébergées par le Groupe, et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients.

La dégradation du contexte sécuritaire international et la multiplication des attaques informationnelles facilitées par de nouvelles technologies de l'information et de la communication, telles que l'intelligence artificielle générative, amplifient les risques liés à la cybersécurité.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La continuité d'activité des sites et des services
- La fuite, la perte, le vol de données
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques environnementaux et industriels
- Risques géopolitiques et politiques

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Du fait de la nature de ses métiers, de l'étendue et de la diversité de ses implantations, le Groupe porte une attention particulière à la question de la sûreté de ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information.

La direction de la sûreté a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs, ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels (dont les systèmes d'information), les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté est en place dans la plupart des pays d'implantation de Veolia. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer.

Un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'informations rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus est actualisé régulièrement pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Il est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crises de chacune des situations traitées.

Une organisation de la cybersécurité a été mise en œuvre dès 2013. Pilotée par le directeur cybersécurité, membre de la direction de la sûreté Groupe et en lien avec le siège et les directions locales du Groupe, elle s'appuie également sur un réseau de correspondants locaux. Des responsables cybersécurité sont répartis dans tous les pays où le Groupe est présent, chargés de mettre en œuvre la directive cybersécurité émise par le directeur cybersécurité. Ces correspondants sont les principaux interlocuteurs localement pour les questions de cybersécurité, en interne (avec des fonctions opérationnelles et support) et en externe auprès des agences gouvernementales locales impliquées dans les activités de cybersécurité (par exemple : pour partager, récupérer les bonnes pratiques, les alertes et retours d'expérience...). La stratégie de cybersécurité du Groupe s'appuie sur un cadre normatif avec des objectifs de réduction des risques et de résilience des activités du Groupe.

Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la directive de cybersécurité. Il se réunit une fois par mois, présidé par le secrétaire général du Groupe et réunit les directions centrales (finances, risques et assurances, contrôle interne, technique, sûreté, systèmes d'information) et le directeur cybersécurité. Le secrétaire général, le directeur de la sûreté et le directeur cybersécurité rendent compte deux fois par an au comité exécutif Groupe et au comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration pour présenter la feuille de route du Groupe face aux risques, la stratégie cybersécurité du Groupe et le suivi des actions mises en œuvre. Lors de ces comités, des indicateurs sont partagés pour suivre notamment les campagnes de phishing et les exercices de crises cyber réalisés, les alertes des services de veille et de supervision, le programme de sécurisation des sites industriels, les vulnérabilités identifiées lors des tests d'intrusion ou scans de vulnérabilités, l'évolution de la maturité cyber des BUs ou encore le budget cybersécurité.

Afin d'intégrer l'émergence des risques liés aux environnements industriels de plus en plus connectés, le directeur cybersécurité anime, en collaboration avec le directeur soutien aux métiers et de la performance et le directeur des systèmes d'information, le programme Top Sites Critiques Industriels. L'objectif de ce programme est de sécuriser les 100 usines les plus critiques afin de les protéger au maximum, à travers un accompagnement, des outils et un suivi. Ces sites ont été identifiés *via* une approche par les risques, et leur évolution est suivie *via* un tableau de bord. Ce programme permet également de répondre aux menaces géopolitiques et aux évolutions réglementaires, comme la directive NIS2 et les équivalents dans les autres zones.

Les politiques de cybersécurité, y compris pour le secteur industriel, sont mises en œuvre dans toutes les entités Veolia sous la supervision du directeur cybersécurité et des responsables cybersécurité locaux. Pour contrôler l'application de ces politiques, des autoévaluations annuelles, des contrôles croisés, des revues de sécurité et des missions d'audit interne sont réalisés sur la base d'un référentiel interne de cybersécurité appelé *Fix the Basics* dans toutes les entités. Par ailleurs, des missions d'audit et d'assistance sont réalisées par des experts internes ou externes selon les standards internationaux (par exemple : ISO, NIST) dans les entités présentant les risques les plus élevés et sur les systèmes les plus exposés. Des plans d'actions approuvés et validés par la direction des systèmes d'information et le directeur de BU sont ensuite définis et mis en œuvre. Des missions de suivi et assistance sont organisées chaque année pour aider les BUs à faible maturité et faciliter le déploiement des bonnes pratiques de cybersécurité. Les plans d'actions qui en résultent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. Par ailleurs, plusieurs entités du Groupe sont certifiées ISO 27001, ou équivalent. Des campagnes régulières d'analyse des risques, d'audits techniques des systèmes d'information sont organisées localement en BU et complétées par la direction cybersécurité Groupe ou des experts externes : scans de vulnérabilités, audits cyber techniques, tests d'intrusion et campagnes de *bug bounty*. Dans le cadre de notre stratégie globale de gestion des risques, nous mettons également en œuvre un processus rigoureux d'évaluation de la cybersécurité de nos fournisseurs et d'analyse de vulnérabilités. Cette démarche vise à garantir l'intégrité et la sécurité de notre chaîne d'approvisionnement.

La feuille de route cybersécurité est complétée par des actions de sensibilisation et de formation cyber, pour accompagner les utilisateurs, experts IT et OT de l'ensemble du Groupe dans la mise en œuvre des règles d'hygiène informatique et de cybersécurité. Un programme de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et un programme de formation pour certaines fonctions spécifiques ont été définis. Ces actions sont menées au travers de chartes informatiques diffusant des informations sur les bonnes pratiques en matière de cybersécurité et d'actions spécifiques, comme des événements particuliers lors du mois européen de la cybersécurité créé par l'Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité (ENISA) (en octobre de chaque année). Des sessions de sensibilisation et de formation en *e-learning* sont régulièrement dispensées et mises à jour. Des campagnes de phishing sont menées fréquemment pour tester de manière ludique les réflexes de cybersécurité des collaborateurs, notamment les actions d'identification et de signalements. Enfin, des exercices de crise de cybersécurité sont réalisés régulièrement pour former le management, les acteurs IT, OT et les experts en cybersécurité, et tester les procédures d'incident et de reprises d'activité.

Pour tenir compte de la recrudescence des cyberattaques, notamment des attaques par *ransomwares*, les mesures de détection et de protection des systèmes d'information ont été appuyées par des outils EDR (*Endpoint Detection and Response*) et autres outils de cyberdéfense et le déploiement d'un système global SOC (*Security Operation Center*) 24 h/24 et 7 j/7 qui comprend la prise en charge des réponses aux incidents industriels, et le CERT (*Computer Emergency Response Team*), permettant d'identifier et de résoudre plus largement et plus rapidement les menaces et les tentatives de cyberattaques. Cela a été fait dans le cadre de l'organisation de cyberdéfense existante déjà en place, avec plusieurs mesures, telles que : la surveillance continue des menaces de cybersécurité (par exemple : CTI), le processus d'alerte, d'incident et de crise de cybersécurité, une équipe de sécurité formée et compétente sur les technologies de l'information et les technologies opérationnelles (par exemple : usines), garantissant à Veolia la capacité de répondre aux urgences liées aux cyberattaques.

Risques liés à l'évolution des métiers (OPE-04)

Identification du risque

Description du risque

En 2024, avec le lancement de son nouveau programme stratégique GreenUp, le Groupe identifie des enjeux fondamentaux liés à la décarbonation, dépollution et régénération. Veolia, pour relever ces défis, propose des solutions et offres de services innovants autour de la santé, des nouveaux polluants, des nouvelles boucles de matières, de la ressource en eau et de la réduction de l'impact carbone de ses clients (cf. chapitre 1, section 1.2.2 supra).

Ces domaines, de par leur forts potentiels d'innovation, sont particulièrement soumis à l'automatisation, la digitalisation, l'utilisation de l'intelligence artificielle, mais également à l'adaptation de certaines compétences. Dans son objectif de se placer de manière performante et différenciante sur ces enjeux, Veolia doit en continu évoluer et se transformer au regard de son secteur d'activité, en particulier en ce qui concerne les compétences de ses collaborateurs, mais également la prévision et l'évolution des modèles de rémunérations de certaines *Business Units*, et assurer une veille prospective sur l'évolution des offres et services du secteur.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de disponibilité de compétences
- Risques liés à l'évolution des marchés

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un programme stratégique GreenUp en lien avec la définition de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences pour ses nouveaux enjeux de développement.

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des organisations du travail subséquentes, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation dans l'analyse des marchés et des métiers émergents, particulièrement dans le cadre de la construction de son nouveau programme stratégique GreenUp.

En plus de ce travail d'analyse, le Groupe renforce son réseau de partenariats avec des entreprises des secteurs industriel et tertiaire afin d'identifier des solutions innovantes pour accompagner l'évolution de ses métiers.

Risques de disponibilité des compétences (OPE-05)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente.

Pour accompagner cette évolution, en lien avec les boosters définis par la stratégie GreenUp, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe.

Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils et d'être attractifs, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- La continuité des services

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés à l'évolution des métiers

Parties prenantes

- Salariés
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

Au travers de la formation, Veolia s'assure que ses collaborateurs, dont la vaste majorité sont des ouvriers et des techniciens, développent leurs compétences. Veolia croit en leur responsabilité et en leur autonomie à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les pays. C'est pourquoi le Groupe a pris un engagement de croissance de son effort de formation avec une cible en moyenne de 30 heures de formation par salarié d'ici 2027.

Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018, (ayant fait l'objet d'un avenant en 2021) sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail réalisé par la nouvelle direction *Learning* du Groupe permet de fournir une offre de formation (*cf.* chapitre 4, section 4.1.3.1.4.1 *infra*) permettant :

- de supporter la transformation écologique (notamment au travers de la Fresque de la transformation écologique, de l'Atelier 2 tonnes, du module *e-learning* sur les limites planétaires, du programme *Unlock Local Energies*, un atelier permettant de découvrir les différentes solutions d'énergies décarbonées sur un territoire et de plus de 20 parcours *e-learning* en partenariat avec Climate School) ;
- d'accompagner l'évolution des métiers : solutions énergétiques dans les métiers de l'eau et des déchets, bioconversion, achats responsables, finance verte, etc. ;
- de développer les compétences stratégiques pour le Groupe au travers des Académies métiers (Sustainability Academy, Energy Academy, Water Academy, Hazardous Waste Academy, Waste Academy…) et transverses (commerce et marketing, gestion de projet, innovation, digital, finance, ressources humaines) : les académies délivrent par exemple des nouveaux programmes sur les déchets dangereux et la décarbonation, l'acculturation à l'IA générative, ou encore la diffusion de la culture managériale de Veolia et l'appropriation du plan stratégique GreenUp.

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place d'un guide *Management Behaviors@Veolia*, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les talents du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.1.3.1.4 *infra*).

Risques achats, approvisionnements et logistique (OPE-06)

Identification du risque

Description du risque

Au vu de la couverture étendue de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement nécessairement mondiale, le Groupe peut rencontrer des difficultés pour se procurer de l'énergie, des équipements, des consommables, des matières premières ou des services nécessaires pour assurer la continuité de ses activités.

Le Groupe peut faire face à la pénurie de produits et matériaux critiques sur des catégories d'achat sous tension.

Certaines catégories d'achat peuvent être considérées comme critiques du fait du nombre limité de fournisseurs disponibles et pouvant avoir des répercussions sur les prix et/ou la disponibilité de ces produits.

La chaîne logistique est également soumise à de nombreux aléas externes (géopolitique, politique, climatique...) pouvant avoir pour conséquences une interruption de service dans nos activités et/ou des retards.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à assurer la continuité de ses activités
- L'image du Groupe, le respect des réglementations, la performance opérationnelle
- La dégradation de la performance financière du groupe

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques environnementaux et industriels
- Risques liés aux biens matériels et immatériels et systèmes d'information
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés aux droits de l'Homme

Parties prenantes

- Société
- Planète
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La filière achat dispose de procédures de sourcing, d'approvisionnement et de gestion des risques qui permettent entre autres de définir les catégories d'achat à risque. Les processus qui y sont définis, notamment de *Category management*, permettent de limiter l'exposition du Groupe aux risques d'interruption d'activité.

Afin de limiter la dépendance vis-à-vis de fournisseurs critiques et d'assurer la continuité d'approvisionnement, chaque organisation achat (locale ou globale) met en œuvre des stratégies d'achat sur les catégories dont elle a la responsabilité. Ces stratégies se basent sur la politique groupe de Category management et sont adaptées aux spécificités de chacune des catégories d'achat (identification du besoin, du marché fournisseur, du contexte géopolitiques...). Pour assurer la continuité de service, les entités mettent en place localement des politiques de stocks appropriées pour les catégories de produits qui le nécessitent.

De plus, lors de la phase d'appel d'offres, les principaux risques critiques sur lesquels le Groupe est exposé sont analysés. Ce sont :

- les risques de conformité (éthique, fraude, concurrence, sanctions, conformité réglementaire, etc.),
- les risques liés à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (droits humains, santé & sécurité, environnement),
- les risques financiers (solvabilité, dépendance, inflation)
- les risques opérationnels (continuité d'approvisionnement, qualité, géopolitique, IT et cybersécurité).

La filière contract management, qui contribue à la mise en œuvre de processus de gestion des risques contractuels, constitue une ligne de défense supplémentaire contre ce risque.

Risques de sûreté des personnes (OPE-07)

Identification du risque

Description du risque

Pour les voyageurs d'affaires ou collaborateurs expatriés, les risques professionnels sont potentiellement démultipliés : risques sanitaires, agressions physiques, vols, enlèvements et de manière plus générale accidents du travail ou de transports.

La sûreté des salariés de Veolia reste un enjeu majeur et un devoir de garantir leur protection à défaut d'engager, selon des réglementations très strictes, la responsabilité du Groupe.

La réponse à apporter à ces risques est multiforme mais ne peut être inconsidérée.

L'article L.4121-1 du Code du travail en pose les fondements : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. ». Il s'agit d'actions de prévention des risques professionnels et/ou d'information, ainsi que de la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Si le champ d'application géographique de ces textes n'est pas précisé, certaines jurisprudences viennent combler ce vide.

L'étendue des activités notamment sur la scène internationale expose l'entreprise et ses collaborateurs à une multitude de risques de malveillance.

En raison de la nature de leurs missions, les employés de Veolia sont conduits à travailler ou voyager dans des régions où l'instabilité politique, géopolitique, économique ou sociale peut les exposer à des dangers tels que la criminalité, le terrorisme ou d'autres formes de violence. La détérioration globale du climat sécuritaire sur la scène internationale, couplée à la prolifération des fausses informations et menaces médiatiques (facilitées par l'évolution des technologies de communication, notamment les réseaux sociaux), accentue les risques pour la sûreté des collaborateurs.

Face à ces défis, Veolia doit mettre en place des stratégies robustes de protection.

L'objectif est de garantir la sécurité des collaborateurs tout en permettant à l'entreprise de poursuivre ses activités dans des environnements complexes et parfois hostiles.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques environnementaux et industriels

Parties prenantes

- Salariés
- Société
- Actionnaires

Gestion du risque

La direction de la sûreté du Groupe contrôle en permanence l'évolution des situations géopolitiques et sécuritaires des pays à l'échelle mondiale. Elle analyse de manière approfondie les conditions de sécurité et se concentre particulièrement sur les zones à haut risque où les entités du Groupe opèrent. Cette vigilance se traduit notamment par l'établissement d'une classification mensuelle des pays à risque, de laquelle dépendent des mesures de protection et de vigilance à observer au titre des déplacements professionnels engagés.

Une procédure spécifique encadre les déplacements dans les régions sensibles. Pour les destinations les plus critiques, la direction de la sûreté évalue individuellement chaque demande de déplacement, fournissant des recommandations sur mesure adaptées au contexte local, au type de missions et au profil du collaborateur. En 2024, 3 143 dossiers ont été traités. Elle peut au besoin s'opposer aux déplacements si elle juge les conditions de sécurité non suffisantes.

Pour renforcer la préparation des employés sur les bonnes pratiques de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un module d'*e-learning* a été créé. Ce module est obligatoire pour les pays les plus à risque et recommandé pour les autres.

Des séances de formation en présentiel peuvent également être dispensées selon les besoins spécifiques des équipes et de la durée des missions.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont élaborés pour optimiser la réactivité du Groupe et notamment du personnel local en cas de crise. Un correspondant sûreté local agit comme point de contact entre la direction centrale et les équipes ou missionnaires sur place. En amont des projets dans les zones à haut risque, la direction de la sûreté intervient pour évaluer et budgétiser les mesures de sécurité nécessaires, assurant ainsi une approche proactive de la gestion des risques.

Cette stratégie globale vise à créer un environnement de travail sûr et permettre au Groupe de poursuivre ses activités internationales en limitant l'exposition aux risques pour ses collaborateurs.

Risques de transformation liée à la performance plurielle (OPE-08)

Identification du risque

Description du risque

Dans le cadre de la mise en œuvre de son programme stratégique GreenUp, le Groupe s'est doté d'un plan ambitieux de performance plurielle aligné avec sa raison d'être. Cette performance plurielle s'articule autour de cinq dimensions de performance que sont les performances sociale, sociétale, environnementale, commerciale et la performance économique et financière.

Chaque performance fait l'objet d'un engagement, qui se décline en objectifs, avec des indicateurs chiffrés fixés à l'horizon 2027. Au global, ce sont 15 objectifs, 15 indicateurs et 15 cibles que le Groupe doit atteindre pour 2027. L'atteinte de ces cibles est conditionnée à la capacité du Groupe à réaliser une transformation de son organisation, de ses modes de fonctionnement et processus internes. Appliquer un même niveau d'exigence aux cinq domaines de performance identifiés représente un défi pour le Groupe à l'horizon 2027. En outre, le dialogue permanent avec les parties prenantes est un enjeu majeur pour les faire adhérer aux principes de cette performance plurielle. La non-atteinte des cibles de performance plurielle porterait préjudice à la crédibilité du Groupe dans la déclinaison de sa raison d'être, endommagerait son image auprès de ses parties prenantes et affaiblirait l'engagement de ses collaborateurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés à l'évolution des métiers
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Pour répondre à ses enjeux stratégiques 2027 et en particulier à ses engagements de performance plurielle, le Groupe a mis en place un dispositif de pilotage au plus haut niveau de l'organisation et s'est engagé dans une campagne d'appropriation des enjeux de la raison d'être et de la performance plurielle par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Ce dispositif s'appuie sur :

- le conseil d'administration, qui contrôle la bonne exécution du programme stratégique GreenUp ;
- un comité raison d'être, constitué en 2021 ;
- le comité exécutif du Groupe, qui en assure le suivi ;
- le comité ESG qui s'est assuré de la prise en compte de ces points dans la liste des IROs matériels ;
- la direction stratégie et innovation, qui assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une démarche de performance plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe ;
- le pilotage de chaque objectif de performance plurielle par un binôme composé d'un sponsor comité exécutif et d'un « référent objectif » Groupe ;
- un réseau de correspondants de la raison d'être dans les BUs qui, en appui des managers, accélèrent le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans leurs entités ;
- une politique de primes alignée sur les objectifs pour 16 000 managers du Groupe.

Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions (OPE-09)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe se développe à la fois par une croissance organique et par une croissance externe par le biais d'acquisitions. Dans ce cadre il pourrait être amené à acquérir des sociétés surévaluées qui pourraient générer *a posteriori* des dépréciations d'actifs.

De plus, la performance opérationnelle des sociétés acquises pourrait également dévier des prévisions escomptées.

Enfin, ces acquisitions pourraient rencontrer certaines difficultés dans la mise en œuvre des synergies attendues, notamment durant la phase d'intégration du personnel, la réalisation d'économies dans la mutualisation des achats ou la mise en place de systèmes d'information communs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La dépréciation d'actifs
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et aux systèmes d'information
- Risques liés à l'évolution des marchés

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une stratégie intégrée d'acquisition, et renforce son dispositif de sélection et d'intégration des acquisitions (procédures, formations, etc.).

Les processus de fusion/acquisition participent d'une démarche stratégique pour le Groupe. Chaque projet d'acquisition fait l'objet d'une analyse détaillée par la BU concernée, tant d'un point de vue stratégique et commercial que financier. Les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement Pays, Zone, Groupe en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, conformité, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques et des opportunités sont analysés et évalués. Les procédures liées au développement de nos activités ont été renforcées pour détailler, tant en amont qu'en aval, les modalités d'acquisition.

Par ailleurs, une procédure d'intégration des acquisitions et de suivi post-acquisition a été établie et publiée sur l'intranet du Groupe et fait partie des règles les *Essentiels* du Groupe. Des audits post-acquisition sont réalisés afin de permettre un meilleur suivi des projets approuvés par les comités d'engagement et de favoriser le partage d'expérience au sein du Groupe. Pour les projets qui ne rempliraient pas les objectifs du business plan initial, des plans d'action sont établis et les nouveaux investissements sont différés dans la *Business Unit* concernée. Leur partage au sein de la communauté des directeurs du développement contribue à l'appropriation des enjeux liés aux acquisitions par les équipes opérationnelles dans les phases amont et aval des acquisitions.

Rapprochement Veolia Suez

Le bilan du rapprochement entre Veolia et Suez qui s'est conclu en 2022 est un succès marqué par des synergies dans de nombreux domaines. L'excellence dans l'exécution du rapprochement avec Suez démontre la capacité de Veolia à intégrer des acquisitions, même de taille très significative. En particulier, les baromètres *Voice of Resourcers* de 2023 et 2024 ont montré un taux d'engagement élevé des collaborateurs, toutes origines confondues, et les taux de souscription aux opérations d'actionnariat salarié sont également un signe de confiance dans l'avenir du Groupe.

2.2.2.3 Risques financiers (FIN)

Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières (FIN-01)

Identification du risque

Description du risque

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe.

En particulier :

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

Malgré un contexte géopolitique toujours incertain, l'année 2024 a globalement vu le prix des matières premières fléchir par rapport à 2023.

Les contrats du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir ces coûts (existence de délais entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes). Toute hausse soutenue des prix d'achat et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, plastique, ferraille et métaux non ferreux). Une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe. Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Europe centrale, en Asie, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur. L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposées par le régulateur, dans les pays réglementant le prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.

Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 8.3.1.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques liés aux évolutions des marchés
- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques achats, approvisionnements et logistique

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La plupart des contrats disposent de clauses, notamment de formules d'indexation, permettant de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de prix des matières premières qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats. Sur les contrats d'achats globaux les plus exposés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières, la direction des achats négocie avec ses fournisseurs des formules d'actualisation permettant un ajustement rationnel des prix et un partage des risques.

La plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement à long terme.

Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles (FIN-02)

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe est exposé, par ses activités financières et opérationnelles, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, fournisseurs, partenaires, intermédiaires, banques). Le risque de contrepartie peut se matérialiser au moment du paiement ou de la livraison de prestations et fournitures acquises. Il peut également s'agir de pertes sur des actifs, par exemple sur des placements financiers ou en cas de faillite d'un client ou d'un fournisseur. Enfin il désigne le risque qu'une entité du Groupe ne puisse pas honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.). *Cf.* chapitre 5.3 Financement *infra*. L'environnement économique et géopolitique dans lequel le Groupe opère actuellement est un facteur important de ce risque.	• Le non-paiement ou les délais de paiement de clients • La remise en cause de l'équilibre économique de contrats • La diminution des investissements par des clients **Risques corrélés** • Risques économiques • Risques géopolitiques et politiques **Parties prenantes** • Société • Clients • Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe anticipe la survenance de risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles par un diagnostic des volumes potentiels de créances.

Le Groupe effectue une analyse en amont de la solvabilité de ses clients afin d'évaluer les volumes potentiels de créances et d'anticiper la survenance des risques. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du *rating* des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés).

Par ailleurs, le Groupe limite son exposition aux risques de défaillance de ses contreparties par la diversité et la multitude de ses clients.

Enfin, le Groupe a renforcé ses processus de contract management, qui visent notamment à anticiper et gérer les risques de défaillances de ses contreparties.

Risques de liquidité (FIN-03)

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette correspond à la liquidité brute à laquelle sont soustraits les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.	• Le défaut du remboursement de la dette • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
	Risques corrélés
	• Pas de risques corrélés
	Parties prenantes
	• Société • Clients • Actionnaires

Gestion du risque

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financement et trésorerie.

Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs et des positions de trésorerie excédentaires significatives dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Afin de réduire le risque de liquidité et de se prémunir contre d'éventuelles fermetures temporaires de marchés de financement à moyen/long-terme, le Groupe dispose :

- d'une ligne de crédit syndiqué multidevises, pour un montant total non tiré au 31 décembre 2024 de 4,5 milliards d'euros,
- de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2024 de 1,7 milliard d'euros,
- d'un programme de billets de trésorerie d'un plafond de 6,5 milliards d'euros, qui permet également d'optimiser le coût de financement et d'assurer la flexibilité du calendrier des émissions obligataires, permettant ainsi de saisir les meilleures conditions de marché. Ce programme est à mettre au regard d'une liquidité nette de 8,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

De plus, le Groupe a refinancé ses échéances obligataires significatives afin de réduire le risque de liquidité ; ainsi en 2024 il a procédé à deux émissions de 500 millions d'euros chacune en septembre et décembre.

Le Groupe a par ailleurs procédé au remboursement pour 203 millions d'euros le 19 avril 2024 du solde d'une dette obligataire hybride dont le montant total était de 600 millions d'euros et qui avait été refinancée en novembre 2023, et le 2 août 2024 au rachat d'une partie de ses obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) venant à échéance le 1er janvier 2025, pour un montant de 364 millions d'euros. Enfin, 1,2 milliard d'euros de dette obligataire sont arrivées à échéance, en janvier et juillet 2024.

La liquidité brute du Groupe s'élève à 17,8 milliards d'euros au 31 décembre 2024 (contre 16,6 milliards d'euros fin 2023), et sa liquidité nette à 8,3 milliards d'euros (contre 8,5 milliards d'euros fin 2023).

Pour plus de détails, cf. chapitre 6.1, note 8.3.2.2 des états financiers consolidés *infra*.

Risques liés aux évolutions fiscales (FIN-04)

Identification du risque

Description du risque

Veolia opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales.

Ces règles dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation et/ou à modification concernant notamment les régimes d'imposition ou les taux d'imposition applicables. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

Les principaux contrôles et litiges fiscaux en cours sont décrits dans le chapitre 6.1, note 11.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La tension sur les prix de vente des services

Risques corrélés

- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques géopolitiques et politiques

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

Veolia, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur sa direction fiscale et sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans les sociétés du Groupe intégrées fiscalement ou non. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux. Au 31 décembre 2024, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

Risques de change (FIN-05)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe présente ses états financiers en euros et doit convertir certains de ses actifs, dettes, revenus et dépenses en euros en utilisant les taux de change applicables. En conséquence, la fluctuation de la valeur des différentes devises par rapport à l'euro peut affecter la valeur de ces éléments dans ses états financiers, même si leur valeur intrinsèque n'a pas changé dans leur devise d'origine.

Ainsi, une hausse de la valeur de l'euro peut induire une baisse de la valeur retranscrite en euro des intérêts détenus par le Groupe en devises étrangères. Les risques de change sont liés aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays utilisées par le Groupe face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 1 670 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de -1 366 millions d'euros.

Effets potentiels pour le Groupe

- Les résultats du Groupe et ses capitaux propres

Risques corrélés

- Pas de risques corrélés

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La direction de la trésorerie et financement du Groupe gère le risque de change de façon centralisée.

Le risque de change transactionnel résiduel peut être couvert par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achat ou vente à terme, swaps). S'agissant du risque de conversion des actifs nets (aussi dénommé risque de change patrimonial), pour les actifs les plus significatifs, le Groupe privilégie la mise en place de financements en devises étrangères ou des dérivés. Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 8.3.1.2 des états financiers consolidés *infra*.

Risques liés aux effets météorologiques (FIN-06)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont, par nature, soumises à la variabilité météorologique d'une année sur l'autre. Ainsi, les activités de services à l'Énergie se réalisent essentiellement au cours des périodes de chauffe. Dans les activités de l'Eau, la consommation d'eau à usage domestique et l'assainissement induit sont plus importants pendant les périodes estivales.

Les activités du Groupe et leurs utilisations sont ainsi exposées aux effets météorologiques dans le cas où les hivers sont plus doux ou les étés plus frais.

Effets potentiels pour le Groupe

- La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe limite son exposition aux effets météorologiques par la diversité de ses implantations géographiques et la diversité de son portefeuille d'activité ainsi que par la mise en œuvre de modèles contractuels incluant un partage de valeur créée pour le client.

Le Groupe propose notamment des modèles contractuels indépendants des volumes, comme des contrats de performance incluant un partage de valeur créée pour le client, indépendamment de la consommation pouvant être influencée par un effet météorologique. Par ailleurs, des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et des offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs comme la rémunération sur la base de la performance sont mises en place afin de limiter les risques liés aux effets météorologiques.

Dans le même esprit , le Groupe privilégie, quand c'est possible, des modèles de rémunérations comprenant une part forfaitaire, indépendante des usages et niveaux de consommations.

2.2.2.4 Risques réglementaires, éthiques et juridiques (REG)

Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale (REG-01)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes. Ces réglementations imposent parfois des contraintes importantes.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques au terme de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations. Ces obligations de conformité réglementaires et contractuelles portent notamment sur les rejets d'eau, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la pollution des sols et des nappes, les caractéristiques des émissions atmosphériques.

Le non-respect de ces obligations de conformité pourrait porter préjudice au Groupe et entacher sa réputation.

Par ailleurs, les lois et réglementations environnementales évoluent continuellement. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants sur nos installations.

Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, le groupe Veolia est amené en permanence à investir pour maintenir la conformité des installations dont il a la responsabilité. Lorsqu'il n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.

Les autorités publiques ont *a contrario* le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe, ou des injonctions de suspendre, voire de cesser, certaines activités ou services dès qu'elles constatent la moindre non-conformité. Ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions administratives ou pénales, pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Enfin, le domaine de la finance est également impacté par une réglementation en lien avec l'environnement. En effet, le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 (« règlement Taxonomie ») s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier. Le Groupe s'est donc organisé pour qualifier ses activités.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le délai d'obtention de permis ou autorisations d'exploiter
- Le non-renouvellement de contrats municipaux
- La difficulté d'obtenir des investissements « durables »

Risques corrélés

- Risques environnementaux et industriels
- Risques liés à l'évolution des marchés
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (*cf.* chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou pour des mesures de prévention ou de protection particulières, à engager des dépenses ou des investissements pour maintenir la conformité des installations dont le Groupe a la responsabilité.

Veolia continue à engager les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire. Lorsque le Groupe n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité réglementaire.

Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale, en particulier dans les offres multiservices (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle).

Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les paramètres biologiques émergents ou la toxicité des mélanges. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets jugés prioritaires.

Dans le cadre de la mise en place de la taxonomie, Veolia s'est organisé dès la fin de l'année 2020, sous l'impulsion de son comité exécutif, pour être en mesure de fournir l'ensemble des données requises. Les équipes techniques et financières (au siège et dans les *Business Units*, au plus près des installations) ont mis en place un protocole visant à définir les modalités d'application des règlements délégués aux activités de Veolia (*cf.* chapitre 4, section 4.1.2.6 *infra*).

Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (REG-02)

Identification du risque

Description du risque

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe dans ses programmes de conformité pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

La prévention de la corruption et d'autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constituent un enjeu important pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.

Par ailleurs, une ou plusieurs sociétés du Groupe pourraient être accusées de pratiques discriminatoires envers certains fournisseurs ou clients, ou de pratiques commerciales déloyales visant à restreindre la concurrence. De telles pratiques sont contraires aux lois sur la concurrence et aux programmes de conformité déployés dans le Groupe. Elles peuvent entraîner des amendes et poursuites judiciaires, une atteinte à la réputation et des pertes de parts de marché.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats publics et industriels
- Le renouvellement de contrats publics et industriels

Risques corrélés

- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires
- Planète

Gestion du risque

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers, de détecter les non-conformités et de les traiter de la manière la plus appropriée, afin de protéger le Groupe contre ces risques.

À cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, des procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle.

La gestion des tiers (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) représente un des principaux enjeux de la conformité, car ceux-ci constituent une source potentielle non négligeable d'exposition aux risques de conformité pour le Groupe.

Veolia traite cette question *via* un processus global d'évaluation des tiers dont la mise en œuvre repose sur l'action de fonctions clés telles que la sûreté, les achats et la conformité.

Le dispositif de gestion de ces risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires est exposé de manière détaillée au chapitre 4, section 4.1.4.1.2 *infra*.

Risques liés aux droits de l'Homme (REG-03)

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs, partenaires), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe.	• L'image du Groupe • La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché • La perte de contrats publics et industriels • Le renouvellement de contrats publics et industriels
	Risques corrélés
	• Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
	Parties prenantes
	• Société • Clients • Salariés • Actionnaires • Planète

Gestion du risque

Le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise, dans le cadre de l'application stricte des valeurs du Groupe, à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale, et ainsi à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit entièrement dans la démarche de la raison d'être portée par Veolia.

Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1.5 *infra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.1.4.1.2 *infra*).

Le dispositif de gestion des risques lié aux droits de l'Homme est exposé de manière exhaustive au chapitre 4 section 4.1.3.5.5 *infra*.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA

3.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 98

3.1.1 Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs 98

3.1.2 Renouvellements et nominations proposés à l'assemblée générale du 24 avril 2025 115

3.1.3 Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations 115

3.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 116

3.2.1 Fonctionnement du conseil d'administration 116

3.2.2 Fonctionnement des comités du conseil d'administration 125

3.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF 132

3.3.1 Mode d'exercice de la direction générale : dissociation des fonctions 132

3.3.2 Limitation des pouvoirs de la directrice générale 133

3.3.3 Comité exécutif 133

3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 134

3.4.1 Rémunération des dirigeants et des administrateurs 134

3.4.2 Retraites et autres avantages 148

3.4.3 Plans d'intéressement long terme 151

3.4.4 Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L.22-10-34 et L.22-10-8 du Code de commerce 159

3.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL 168

3.5.1 Participation des administrateurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement 168

3.5.2 Opérations réalisées par les mandataires sur les titres Veolia Environnement 169

3.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 170

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

3.1 Composition du conseil d'administration

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

3.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2024

14
Administrateurs

1
Censeur

64 %
Administrateurs indépendants [1]

2
Administrateurs représentant les salariés

1
Administratrice représentant les salariés actionnaires

62
Âge moyen des administrateurs

5
Administrateurs de nationalité étrangère

54,5 %
de femmes administratrices [2]

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et du censeur, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration, qui, lui-même, reçoit les propositions du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administratrice représentant les salariés actionnaires, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité social et économique de Veolia Environnement SA, qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

L'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités figure respectivement à la section 3.2.1.2 *infra* et à la section 3.2.2 *infra*.

[1] *Hors administrateurs représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires conformément au code AFEP-MEDEF.*
[2] *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.*

3.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2024

	Âge	Sexe	Nationalité(s)	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE [1]	Indépendance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité au CA	Comités: Comptes et audit	Comités: Nominations	Comités: Rémunérations	Comités: Recherche, Innovation et Développement Durable	Comités: Raison d'être
Antoine Frérot *président du conseil d'administration*	66	M	Française	191 147	0		07/05/2010 AG 2026	14	100 %		●			◐
Estelle Brachlianoff *directrice générale*	52	F	Française	42 184	1		15/06/2022 AG 2026	3	100 %					
Pierre-André de Chalendar *administrateur référent*	66	M	Française	15 894	1	✦	22/04/2021 **AG 2025**	4	90 % [3]		◐	●		●
Olivier Andriès	62	M	Française	750	1	✦	27/04/2023 AG 2027	2	80 % [3]	●		◐		●
Maryse Aulagnon	75	F	Française	12 308 [2]	0		16/05/2012 AG 2027	12	90 % [3]		●	●		●
Véronique Bédague	60	F	Française	750	1	✦	27/04/2023 AG 2027	2	90 %	●				
Isabelle Courville	62	F	Canadienne	1 000	1	✦	21/04/2016 AG 2027	8	100 %		●		◐	●
Marion Guillou	70	F	Française	1 390	1	✦	12/12/2012 **AG 2025**	12	100 %			●	●	
Franck Le Roux ✪ [4]	60	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2026	6	100 %	●		●		●
Julia Marton-Lefèvre	78	F	Française Américaine	750	0	✦	25/04/2024 AG 2028	1	100 %				●	
Agata Mazurek-Bąk ◆ [4][5]	47	F	Polonaise	2 126	0		15/06/2022 AG 2026	3	100 %	●				
Pavel Pâša ✪ [4]	60	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2026	10	100 %				●	
Francisco Reynés	61	M	Espagnole	750	1	✦	27/04/2023 AG 2027	2	90 % [3]			●		
Guillaume Texier	51	M	Française	894	1	✦	21/04/2016 AG 2027	8	100 %	◐			●	●
Enric Xavier Amiguet i Rovira ▲	56	M	Espagnole	N/A	0	N/A	15/06/2022 **Octobre 2025**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de réunions 2024									**10**	**8**	**5**	**4**	**3**	**2**
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2024									**96 %** [6]	**95 %**	**100 %**	**79 %**	**100 %**	**100 %**

◐ Président/Présidente ● Membre ✪ Administrateur représentant les salariés ◆ Administratrice représentant les salariés actionnaires ▲ Censeur
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.

(1) VE : Veolia Environnement.
(2) Dont 8 740 actions détenues par COMMA et S2C, sociétés dont Maryse Aulagnon est présidente.
(3) Taux de participation à 100 % hors séance(s) extraordinaire(s) du conseil d'administration, tenant compte des engagements précédemment pris.
(4) Les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 3, section 3.2.1.1 infra).
(5) M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bąk pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bąk en cas de vacance du poste de cette dernière.
(6) La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée 8 fois par les administrateurs en 2024.

3.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats exercés par les administrateurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2024 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT

Président du conseil d'administration de Veolia Environnement* ; président du comité de la raison d'être ; membre du comité des nominations

66 ans
Français

Première nomination :
7 mai 2010

Renouvellement :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
191 147

Compétences :

Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), **Antoine Frérot** est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.

Après avoir commencé sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit national. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie générale des eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général et, en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*. Le 1er juillet 2022, suite à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, il devient président du conseil d'administration de Veolia Environnement*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
En France : • président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement[VE] ; • représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement[VE] ; • membre fondateur, membre du conseil d'administration et vice-président du bureau de l'association Terra Academia[VE] ; • administrateur de la Société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; • administrateur du CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.	**En France :** • directeur général de Veolia Environnement* ; • co-gérant de Veolia Eau – Compagnie générale des eaux[VE] ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille[VE] ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique (l'AX) ; • président de l'Institut de l'entreprise (association) ; • président de l'association Anvie ; • président de l'association Centre d'arts plastiques de Royan.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE*

ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale et administratrice de Veolia Environnement*

52 ans
Française

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
42 184

Compétences :

Née le 26 juillet 1972, **Estelle Brachlianoff** est diplômée de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées. Elle a rejoint la direction des infrastructures du Val-d'Oise de l'agglomération parisienne en 1998 en tant que cheffe du service des grandes infrastructures. En 2002, elle devient conseillère du préfet de la région Île-de-France, chargée des transports et de l'aménagement. Elle rejoint Veolia Propreté en 2005 en tant que conseillère spéciale auprès du PDG. Elle a occupé le poste de directrice générale de Veolia Propreté Nettoyage et Multiservices à partir de 2008 et de Veolia Propreté Île-de-France à partir de 2010. En 2012, elle est devenue directrice générale de Veolia Propreté au Royaume-Uni. Elle a également été membre du comité du président de la Confédération de l'industrie britannique (CBI) de 2013 à 2018 et elle a été présidente de la Chambre française de Grande-Bretagne de juin 2016 à juillet 2018. Membre du comité exécutif de Veolia depuis 2013 et directrice de la zone Royaume-Uni et Irlande de 2013 à 2018, Estelle Brachlianoff a été directrice des opérations de Veolia du 1er septembre 2018 au 30 juin 2022 incluant les directions du digital et des achats. Depuis 2019, Estelle Brachlianoff est membre du conseil de surveillance d'Hermès International* et membre de son comité d'audit et des risques et de son comité RNG-RSE. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement le 15 juin 2022 et a pris la succession d'Antoine Frérot à la direction générale du Groupe à compter du 1er juillet 2022.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

En France :

- membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et des risques et du comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE de Hermès International* ;
- présidente du conseil d'administration de la Société des Eaux de Marseille VE ;
- co-gérante de Veolia Eau – Compagnie générale des Eaux VE ;
- membre fondateur, membre du conseil d'administration et vice-présidente du bureau de l'association Terra Academia VE ;
- vice-présidente de l'association française des entreprises pour l'environnement.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administratrice de SARP VE ;
- administratrice de SARP Industries VE ;
- présidente de Veolia Énergie France VE ;
- présidente de Veolia Propreté VE ;
- présidente de Veolia Water VE ;
- présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Énergie International VE ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Eau – Compagnie générale des Eaux VE ;
- présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Africa VE.

À l'étranger :

- administratrice du Pacte mondial des Nations Unies - Réseau France ;
- membre du Business Council (États-Unis) ;
- membre de l'International Business Leaders' Advisory Council (IBLAC) (Chine) ;
- présidente et administratrice de Veolia Holding America Latina SA (Espagne) VE ;
- administratrice de Veolia Japan G.K. (Japon) VE ;
- présidente et administratrice de Comgen (Australie) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services Australia (Australie) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia China Holding (Hong Kong) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services China (Hong Kong) VE ;
- administratrice de Veolia Energy UK (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia Environmental Services UK (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia ES Holdings UK (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia UK Limited (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia Water UK Limited VE.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; administrateur référent ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

66 ans
Français

Première nomination :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
15 894

Compétences :

Pierre-André de Chalendar, diplômé de l'ESSEC et ancien élève de l'École nationale d'administration, ancien inspecteur des Finances, a été adjoint du directeur général chargé de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie. Il entre en 1989 à la Compagnie de Saint-Gobain* comme directeur du plan. Il occupe ensuite les postes de vice-président des Abrasifs Europe entre 1992 et 1996, président de la branche Abrasifs de 1996 à 2000, il a été nommé en 2003 directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain* en charge du pôle Distribution Bâtiment. Nommé directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain* en mai 2005, puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain* en juin 2007 et président-directeur général en juin 2010. À compter du 1er juillet 2021, il en devient président non exécutif. Pierre-André de Chalendar est par ailleurs administrateur de Bpifrance. Depuis juillet 2017, il est co-président de La Fabrique de l'Industrie et président du conseil de surveillance de l'ESSEC depuis février 2019. Il est devenu président de l'Institut de l'Entreprise le 1er janvier 2023.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président de l'Institut de l'Entreprise.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain* ;
- administrateur de Bpifrance ;
- co-président de La Fabrique de l'industrie ;
- président du conseil de surveillance de l'ESSEC ;
- membre du conseil de surveillance du Cercle des économistes.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président du conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain* ;
- directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain* ;
- administrateur de BNP Paribas*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE*

OLIVIER ANDRIÈS

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; président du comité des rémunérations ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité de la raison d'être

62 ans
Français

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

Olivier Andriès rejoint, en 1990, la direction du Trésor au ministère des Finances, où il suit le secteur aéronautique et défense, puis intègre en 1993 le cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, en tant que conseiller industriel. En 1995, il entre dans le groupe Lagardère* en tant que directeur adjoint de la stratégie et devient, en 1998, conseiller spécial auprès de Jean-Luc Lagardère. En 2000, Olivier Andriès rejoint Airbus*, où il occupe le poste de directeur des programmes long-courrier, avant d'entrer en 2005 au comité exécutif en tant que directeur de la stratégie. En 2008, il intègre Safran* au poste de directeur général adjoint, en charge de la stratégie et du développement du groupe. Il est ensuite nommé directeur général adjoint en charge de la défense et de la sécurité, et devient membre du directoire de Safran* en 2009. En 2011, Olivier Andriès prend la présidence de Safran Helicopter Engines. En 2015, il est nommé président de Safran Aircraft Engines. Le 1er janvier 2021, Olivier Andriès devient directeur général de Safran*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- directeur général de Safran*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur de Safran* ;
- 1er vice-président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) ;
- président du conseil d'administration de l'École nationale supérieure des Mines de Paris.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président de Safran Aircraft Engines ;
- président de Rafale International ;
- représentant permanent de Safran Aircraft Engines au conseil d'administration de Powerjet.

À l'étranger :

- président de Safran Aero Boosters (Belgique) ;
- administrateur de EP Europrop International GmbH (Allemagne) ;
- administrateur de Safran Aircraft Engines Mexico (Mexique) ;
- administrateur de CFM International, Inc. (États-Unis).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

MARYSE AULAGNON

Administratrice de Veolia Environnement* ; membre du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

75 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions détenues :
12 308**

Compétences :

Maryse Aulagnon était présidente fondatrice du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise ; elle anime aujourd'hui MAB-Finances (Finestate), société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier para-hôtelier (coliving). Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au Conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directrice des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directrice générale dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine (établissement de crédit spécialisé) en 1990. Elle a été membre du Conseil de Surveillance de BPCE, administratrice d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) de juillet 2010 à mai 2021 et elle est présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF) depuis avril 2019. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Club de l'Immobilier, Université de la Ville de Demain, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences Po, Le Siècle, Groupe d'acquisition pour l'art contemporain [GAAC], Théâtre national de l'Opéra-Comique, etc.).

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente-directrice générale de MAB-Finances (Finestate).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- présidente de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) ;
- présidente de COMMA SAS (groupe MAB) ;
- présidente de S2C SAS (groupe MAB) ;
- administratrice du Théâtre national de l'Opéra-Comique ;
- membre du Comité statutaire et d'éthique du MEDEF.

À l'étranger :

- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB-Finances (Pays-Bas) ;
- gérante de MAB Midi (Belgique).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administratrice d'Air-France KLM* ;
- membre du conseil exécutif du MEDEF.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
*** : dont 8 740 actions détenues par COMMA et S2C, sociétés dont Maryse Aulagnon est présidente.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

VÉRONIQUE BÉDAGUE

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit

60 ans
Française

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

Véronique Bédague est présidente-directrice générale de Nexity* depuis le 1er janvier 2023, après en avoir été administratrice et directrice générale (du 19 mai 2021 au 31 décembre 2022). Diplômée de l'Institut d'études politiques Paris, de l'ESSEC et ancienne élève de l'École nationale d'administration, Véronique Bédague a rejoint le groupe Nexity* en 2017 en tant que secrétaire générale et membre du comité exécutif. Elle est présidente-directrice générale de Nexity Immobilier d'Entreprise depuis 2018, directrice générale déléguée du groupe Nexity*, chargée du pôle « Clients Entreprise et Collectivité » depuis 2019, puis du pôle « Client Institutionnel » depuis 2020. Elle a fait carrière au ministère de l'Économie et des Finances, au Fonds monétaire international et à la Ville de Paris. Avant de rejoindre Nexity*, elle était directrice de cabinet du Premier ministre français.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
- présidente-directrice générale de Nexity*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :
En France :
- directrice générale déléguée de VP Participations ;
- directrice générale déléguée de Villes et Projets ;
- administratrice de Nexity Immobilier d'Entreprise ;
- vice-présidente de la Fédération des Promoteurs Immobiliers ;
- membre de la commission d'intégration du Conseil d'Etat ;
- administratrice du MEDEF.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :
- présidente de SIG 30 Participations ;
- membre du conseil de surveillance d'Ægide ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, administratrice de SAS Eco-campus A Châtillon ;
- représentante légale de Nexity, vice-président, directrice générale et administratrice de SAS Eco-campus A Châtillon ;
- représentante légale de Nexity, présidente de SAS Lilas Paul Meurice ;
- représentante légale de Nexity, directrice générale de En Invalides Gestion SAS, Eco-campus A Châtillon ;
- présidente-directrice générale et administratrice de Nexity Immobilier d'Entreprise ;
- représentante légale de Nexity Immobilier d'Entreprise, présidente de Tereneo, F.I. Developpement, Iwood Gestion ;
- administratrice de Édouard Denis Développement ;
- administratrice de Électricité de France*;
- administratrice de l'association BBCA ;
- présidente de Nexity Logement ;
- représentante légale de Nexity, présidente de SAS Nexity Franchises ;
- directrice générale de SIG 30 Participations
- représentante légale de SIG 30 Participations, présidente de Neximmo 48, Neximmo 49, Neximmo 54, Neximmo 65, Neximmo 72, Neximmo 73, Neximmo 80, Neximmo 81, Neximmo 82, Neximmo 86, Neximmo 87, Neximmo 88, Terrae Novae 3, Neximmo 111, Neximmo 122, Neximmo 137, Neximmo 138, Fédération des assurances Nexity, Nexity Cockpit Investissement, Nexity Residences Gérées, SCI Boulogne Ville A3B, Bagneux Briand, Bagneux Victor Hugo, Neximmo 38, Neximmo 44, Neximmo 51, Neximmo 85, Neximmo 91, Neximmo 100, Nexity Clients Institutionnels, Valerdev, Nexity Retail 3, Neximmo 19, Neximmo 41, Neximmo 60, Neximmo 71, Neximmo 75, Neximmo 90, Neximmo 96, Neximmo 97, Neximmo 101, Neximmo 102, Neximmo 103, Neximmo 104, Neimmo 106, Neximmo 107, Neximmo 108, Neximmo 109, Neximmo 110, Neximmo 112, Neximmo 113, Neximmo 114, Neximmo 116, Neximmo 117, Neximmo 118, Neximmo 119, Neximmo 120, Neximmo 121, Neximmo 124, Neximmo 125, Neximmo 126, Neximmo 127, Neximmo 128, Neximmo 129, Neximmo 130, Neximmo 131, Neximmo 132, Nexprom, La Cité, Sari Investissement, Terrae Novae 1, Terrae Novae 2, SAS Porte de Montreuil ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, directrice générale de Aqueduc, SAS Bagneux Briand, SAS Bagneux Victor Hugo ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, gérante de Terrae Novae ;
- représentante légale de Villes et Projets, présidente de Presqu'Île Hérouvillaise ;
- représentante légale de VP Participations, présidente de Nexiville 1, Nexiville 2, Nexiville 4, Nexiville 5, Pontault Louvetière, Nexiville 8, Nexiville 9, Garenne Aménagement, Nexiville 11, Nexiville 14, Nexiville 19, Nexiville 20, Neximmo 42, Axioparc ;
- présidente du conseil d'administration et administratrice de Nexity Property Management ;
- présidente et représentante légale de Neximmo 78, présidente de Service Personnel, Accessite, Hiptown, Nexity Solutions Digitales, Costame, Moreau Experts, Nexity Contractant Général, L'Étoile Property Management, Maestro Ingenierie ;
- membre du comité de surveillance de Bureaux à Partager ;
- représentante légale de VP Participations, Présidente d'Immocash 1, Immocash 2, Immocash 3 ;
- administratrice de Nexity Immobilier d'Entreprise ;
- directrice générale déléguée de Villes et projets ;
- représentante légale de Villes et projets, gérante de SNC Aménagement Charras ;
- représentante légale de SAS Eco-campus A Châtillon, présidente de SAS Mercedes ;
- représentante légale de SARI Investissements, liquidateur de SCI Boulogne Ville A3B.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
**: société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

ISABELLE COURVILLE

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

62 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
25 avril 2024

Échéance du mandat :
AG 2028

Nombre d'actions détenues :
1 000

Compétences :

Isabelle Courville est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré pendant vingt ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et cheffe de la direction de Bell Nordiq. De 2006 à 2013, elle rejoint Hydro-Québec, où elle exerce dans un premier temps la fonction de présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie, puis dans un second temps celle de présidente d'Hydro-Québec Distribution. Elle a été présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada de 2013 jusqu'au 9 avril 2019 puis a été nommée présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway*. Elle siège également au conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Kansas City* (Canada).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- membre du comité de vérification et des finances, du comité de régie d'entreprise, de nomination et de responsabilité sociale, du comité de planification des ressources en gestion et de la rémunération, du comité des risques et de durabilité, et du comité d'intégration de Canadian Pacific Kansas City* (Canada) ;
- membre du conseil d'administration et du comité des ressources humaines de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (Canada).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- administratrice, présidente du comité des ressources humaines et membre du comité de gouvernance et d'éthique de SNC Lavalin* (Canada) ;
- membre du conseil d'administration de l'Institut des administrateurs de sociétés (Canada).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE*

MARION GUILLOU

Administratrice de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

70 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
1 390

Compétences :

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteure en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'Académie des technologies et de l'Académie d'agriculture de France. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'Agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015) et l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium (2015-2020). Enfin, elle a été conseillère d'État en service extraordinaire de juin 2017 à 2020.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- administratrice indépendante.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice, membre du comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE et du comité des rémunérations de BNP Paribas* ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- présidente du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le climat ;
- présidente du Fonds de dotation pour la préservation de la biodiversité cultivée ;
- présidente de l'Académie d'agriculture de France.

À l'étranger :

- membre du *board of Trustees* et présidente du comité stratégique de l'Alliance (fusion de Bioversity et du CIAT) ;
- membre du *board* de Bioversity ;
- membre du *board* du CIAT ;
- membre de l'Independent Steering Committee d'AICCRA (adaptation au changement climatique en Afrique) ;
- co-présidente du groupe stratégique pour les systèmes agroalimentaires de la Fondation Afrique-Europe.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- membre du conseil de l'ordre national de la Légion d'honneur ;
- conseillère d'État en service extraordinaire ;
- administratrice d'Imerys* ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience.

À l'étranger :

- membre de l'Independent Steering Committee du programme CCAFS.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale — *Affaires publiques* — *R&D* — *RSE*

FRANCK LE ROUX

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; chargé de mission protection sociale ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

60 ans
Français

Première nomination :
15 octobre 2018

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions détenues [1] :
N/A

Compétences :

Franck Le Roux a rejoint la Compagnie générale des eaux le 31 août 1983 dans le cadre du contrat du syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) en qualité de technicien de réseau d'eau potable. Il a été reçu à l'examen d'inspecteur en juin 1986. Entré à la Confédération générale du travail (CGT) en 1984, il a obtenu son premier mandat de délégué du personnel en 1985. Élu à la Commission exécutive de la Fédération CGT des services publics et animateur du collectif eau fédéral, il a été négociateur de la convention collective eau et assainissement entre 1997 et 2009. Il est délégué syndical central de la Compagnie générale des eaux puis de l'UES Veolia Eau depuis 1999. Il est aussi représentant syndical CGT du Groupe Veolia depuis sa création (Vivendi Environnement) et a négocié le premier accord avec le Groupe en 2002.

Il occupe à présent la fonction de chargé de mission protection sociale auprès de la direction des ressources humaines de la société Veolia Eau-Compagnie générale des eaux[VE].

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant	• Néant

**: société cotée.*
VE : société du Groupe.
N/A : non applicable.
(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Franck Le Roux est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2020, Plus 2021, Plus 2022, Plus 2023 et Plus 2024 du FCPE Sequoia Plus).

Expérience des métiers Veolia *RSE*

JULIA MARTON-LEFEVRE

Administratrice indépendante de Veolia Environnement ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

78 ans
Française, américaine

Première nomination :
25 avril 2024

Échéance du mandat :
AG 2028

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

Julia Marton-Lefèvre est diplômée du Wilson College. Experte indépendante en matière de développement durable, elle est membre du conseil d'administration d'ONG, de fondations, d'universités et de comités des conseils d'entreprises privées. Après avoir commencé sa carrière internationale en Thaïlande en tant que professeure d'université pour l'association américaine Corps de la Paix de 1970 à 1974, elle devient, de 1974 à 1977, experte du programme d'éducation environnementale à l'échelle internationale pour l'UNESCO en France. De 1978 à 1997, elle est directrice exécutive du Conseil international des unions scientifiques et de 1997 à 2005, directrice exécutive de LEAD International (Leadership for Environment and Development). Elle devient, en 2005, rectrice de l'Université pour la paix des Nations unies avant d'exercer, entre 2007 et 2015, la fonction de directrice générale de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), le plus grand réseau de conservation et de protection de l'environnement. Elle est actuellement présidente de plusieurs organisations, notamment du conseil d'administration de l'Alliance de Bioversity International et du CIAT (Centre international pour l'agriculture tropicale), du comité exécutif du *Tyler Prize for Environmental Achievement,* du conseil des donateurs du *Critical Ecosystem Partnership Fund,* et du conseil d'orientation stratégique du think tank français Iddri.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • présidente du conseil d'administration de The Villars Institute (Suisse). **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • présidente du conseil d'administration de Bioversity International (Italie) ; • membre du conseil d'administration de Wildlife Conservation Society (États-Unis).	• Néant.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
**: société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *R&D* *RSE*

AGATA MAZUREK-BĄK

Administratrice représentant les salariés actionnaires* de Veolia Environnement ; membre du comité des comptes et de l'audit

47 ans
Polonaise

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
2 126

Compétences :

Agata Mazurek-Bąk possède une solide expérience dans le domaine de la finance (elle est titulaire d'une maîtrise en économie et a cinq ans d'expérience dans l'audit et le conseil, y compris la certification des comptes selon les normes comptables polonaises et internationales). Elle a rejoint le Groupe en 2005 pour mettre en place des structures de contrôle et mettre en œuvre un Centre de services partagés pour la Pologne, qu'elle a géré pendant près de dix ans en tant que directrice générale. Au cours des années suivantes, elle a occupé divers postes de direction au sein du Groupe dans le domaine des finances, des achats ou des projets stratégiques dans les opérations ainsi que dans les ressources humaines et RSE. En avril 2024 elle passe aux opérations pour s'occuper de la nouvelle ligne de business en Pologne - ESCO, en tant que PDG d'une filiale dédiée. Elle est titulaire d'un certificat *Green Belt Lean Six Sigma*. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement* le 15 juin 2022.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

En France :

- membre du conseil d'administration de l'Association des actionnaires-salariés de Veolia Environnement (AAVE).

À l'étranger :

- présidente-directrice générale de Veolia ESCO Polska Sp. z o.o.[VE] ;
- membre du conseil de surveillance de l'Institut Environmentalnych Sluzeb A.S. [VE].

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- membre du conseil d'administration de Litesko LCC [VE] ;
- membre du conseil d'administration de Vilniaus Energija LLC [VE] ;
- membre du directoire de l'association Technologia W Spódnicy (Stowarzyszenie TWS) ;
- directrice des ressources humaines de Veolia Polska et de la Zone PECO [VE] ;
- membre du directoire de Veolia Energia Polska [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Warszawa [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Poznań [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Łódź [VE] ;
- membre du directoire de la Fondation Veolia Polska (Fundacja Veolia Polska) [VE];
- membre du conseil de la CCI France Pologne.

VE : société du Groupe.

* *M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bąk pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bąk en cas de vacance du poste de cette dernière.*

Expérience des métiers Veolia — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

PAVEL PÁŠA

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

60 ans
Tchèque

Première nomination :
15 octobre 2014

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions détenues [1] :
N/A

Compétences :

Pavel Páša est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Veolia Česka Republika a.s.[VE], spécialisée dans l'assainissement de l'eau.

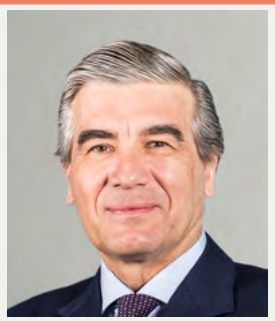
Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant	• Néant

**: société cotée.*
VE : société du Groupe.
N/A : non applicable.
(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Pavel Páša est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2020, Plus 2021, Plus 2022, Plus 2023 et Plus 2024 du FCPE Sequoia Plus).

Expérience des métiers Veolia *RSE*

FRANCISCO REYNÉS

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations



61 ans
Espagnol

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

Francisco Reynés est titulaire d'un diplôme en génie industriel et détient également un MBA. Après avoir travaillé sept ans en tant que directeur général d'Uniland, l'une des plus grandes entreprises cimentières familiales espagnoles, il a commencé sa carrière professionnelle dans l'industrie automobile où il a passé dix ans, dans le groupe Volkswagen* puis Johnson Controls Automotive. Puis, il a été directeur général de Criteria Caixa*, dirigeant son introduction en bourse en 2007. Il a occupé de 2009 à 2018 le poste de vice-président et président-directeur général d'Abertis, un opérateur mondial d'autoroutes. En mai 2015, il a dirigé en tant que président l'introduction en bourse de Cellnex Telecom*, le plus grand opérateur européen de tours télécoms, démissionnaire en juin 2018 après sa nomination dans Naturgy Energy Group*. Actuellement président-directeur général depuis février 2018. Naturgy est une société de services publics espagnole internationale, cotée à l'Ibex espagnol.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • président-directeur général Naturgy Energy Group, SL* (Espagne). **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • président d'Abreygi, SL (Espagne).	**À l'étranger :** • administrateur de Frinvyco, SL (Espagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
**: société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *Banque Finance* — *RSE*

GUILLAUME TEXIER

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; président du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité de la raison d'être

51 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
25 avril 2024

Échéance du mandat :
AG 2028

Nombre d'actions détenues :
894

Compétences :

Guillaume Texier est diplômé de l'École polytechnique et du Corps des mines. Il a commencé sa carrière dans l'administration où il a été notamment conseiller technique aux cabinets des ministres chargés de l'Écologie et de l'Industrie. Il a rejoint le groupe Saint-Gobain* en 2005 où il a été successivement directeur du plan à Paris, directeur général du gypse au Canada, directeur des matériaux de toiture aux États-Unis et directeur de l'activité matériaux céramiques au plan mondial. De 2016 à 2018, il a été directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*. Du 1er janvier 2019 à septembre 2021, il a été directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*. Depuis le 1er septembre 2021, il est directeur général de Rexel*.

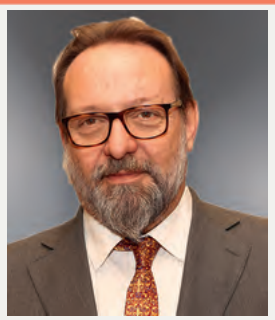
Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • directeur général et administrateur de Rexel*. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **En France :** • Néant.	**En France :** • président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique ; • directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

ENRIC XAVIER AMIGUET I ROVIRA

Censeur de Veolia Environnement* ; invité permanent du comité recherche, innovation et développement durable



56 ans
Espagnol

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
Octobre 2025

Nombre d'actions détenues :
N/A

Compétences :

Enric Xavier Amiguet i Rovira est titulaire d'un diplôme en relations publiques et protocole de l'école ESERP, d'un diplôme en marketing numérique et d'un diplôme en marketing écologique, ainsi que d'un Executive MBA de l'EADA. Il a rejoint Agbar en septembre 1995 au sein du Cabinet de la présidence et des relations publiques. Il a travaillé au sein du département consommateurs d'Aigües de Barcelona, puis du département marketing, coordonnant les différents sites web éducatifs et les sujets de marketing écologique. Au cours des huit dernières années, il a été membre du conseil d'administration de Suez, membre du comité RSE, Innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique, sur un poste élu par le comité d'entreprise européen de Suez. Il supervise, à ce jour, les projets de la fondation Agbar. Il a été nommé censeur au conseil d'administration de Veolia Environnement* le 15 juin 2022 afin, notamment, de contribuer par son expérience à l'intégration des anciens salariés de Suez chez Veolia.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant.	**En France :** • administrateur représentant les salariés et membre du comité RSE, innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique de Suez.

**: société cotée.*
VE : société du Groupe.
N/A : non applicable.

Expérience des métiers Veolia *RSE*

3.1.2 RENOUVELLEMENTS ET NOMINATIONS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 24 AVRIL 2025

La préparation du renouvellement du conseil d'administration a été initiée très en amont par le comité des nominations. S'appuyant sur les besoins exprimés lors des évaluations annuelles du fonctionnement du conseil d'administration et sur les attentes des actionnaires recueillies lors des *roadshows* gouvernance (*cf.* section 3.4.1.1.1 *infra*), le comité a mandaté un cabinet de recrutement spécialisé, qui lui a proposé une liste longue de candidats, au sein de laquelle il a sélectionné une liste réduite. Le même cabinet spécialisé a procédé à l'évaluation des candidats pressentis, qui ont été auditionnés par le président du comité et le président du conseil d'administration.

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 11 mars 2025, a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar et la nomination de M. Philippe Brassac, M. Arnaud Caudoux et Mme Elena Salgado en qualité d'administrateurs indépendants pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2029 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2028.

Pour élaborer ses propositions à l'assemblée générale relatives à sa composition, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a pris en considération les besoins exprimés lors de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration : internationalisation du conseil d'administration, connaissance des métiers de Veolia et de l'écosystème mondial du développement durable y compris sur les enjeux climatiques.

Les propositions de renouvellement de M. Pierre-André de Chalendar et de nominations de M. Philippe Brassac, M. Arnaud Caudoux et Mme Elena Salgado permettent d'assurer une continuité et un renforcement du conseil d'administration selon les besoins identifiés.

3.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement ; (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ; (iii) aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités (y compris des organismes professionnels) ; et (iv) aucun administrateur n'a été interdit sur décision d'un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une entreprise.

À la connaissance de la Société, aucun membre du conseil d'administration n'est en situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel vis-à-vis de Veolia Environnement. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service ni aucune relation financière et/ou d'affaires prévoyant l'octroi d'avantages n'existent entre un administrateur ou la directrice générale et la Société ou ses filiales.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu par les membres du conseil d'administration avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel ils auraient été sélectionnés en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que :

- la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur, hors les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie du bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot, en sa qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (*MIP*), d'une partie des actions acquises au titre des plans d'actions de performance des 2 mai 2018, 30 avril 2019, 5 mai 2020, et 4 mai 2021 ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie des actions qui seraient acquises par Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale à compter du 1er juillet 2022, au titre des plans d'actions de performance des 2 août 2022, 3 mai 2023 et 13 mai 2024 (*cf.* section 3.4.1 *infra*).

3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

3.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (http://www.afep.com/publications/code-AFEP-MEDEF) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2024.

3.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2024

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 12 mars 2024, a pris acte que Mme Nathalie Rachou ne sollicitait pas le renouvellement de son mandat d'administratrice qui venait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

L'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 a notamment renouvelé le mandat d'administrateurs de Mme Isabelle Courville et de M. Guillaume Texier et a nommé Mme Julia Marton-Lefèvre en qualité d'administratrice pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2028 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

Dates	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024	Nathalie Rachou	Isabelle Courville	Julia Marton-Lefèvre
		Guillaume Texier	

Évolutions prévues en 2025 [1]

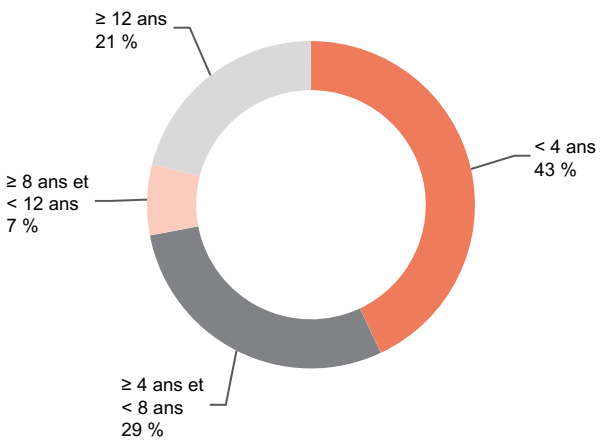
Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 11 mars 2025, a pris acte que le mandat de deux administrateurs venait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2025 (M. Pierre-André de Chalendar et Mme Marion Guillou) et que Mme Marion Guillou ne sollicite pas le renouvellement de son mandat à l'issue de ladite assemblée générale.

Par ailleurs, le conseil d'administration a pris acte que le mandat de M. Francisco Reynès prendra fin, à sa demande, à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar et la nomination de M. Philippe Brassac, M. Arnaud Caudoux et Mme Elena Salgado pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2029 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

À l'issue de ces propositions de renouvellement et de nominations, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 24 avril 2025, le conseil d'administration serait composé de 15 membres, dont 2 administrateurs représentant les salariés, 1 administratrice représentant les salariés actionnaires et 6 femmes (soit 50 % [2]), et un censeur.

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2024



[1] *Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025.*
[2] *Conformément aux articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de commerce et hors (i) administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce et (ii) administratrice représentant les salariés actionnaires en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.*

Politique de diversité – Critères de sélection des administrateurs

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (*stakeholders*). À la date de dépôt du présent document, le conseil compte cinq administrateurs de nationalité étrangère (Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, Julia Marton-Lefèvre de double nationalité franco-américaine, Mme Agata Mazurek-Bąk de nationalité polonaise, M. Pavel Páša de nationalité tchèque et M. Francisco Reynés de nationalité espagnole), soit un taux d'environ 36 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations afin de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur indépendant, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance du Groupe ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R&D et digital ;
- une disponibilité suffisante ;
- des compétences spécifiques éventuelles identifiées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration.

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Affaires publiques	Industrie	R&D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●	●	●	●	●	● (1) (2) (3)	
Estelle Brachlianoff	●	●	●	●	●	●	● (1) (2) (3)	●
Pierre-André de Chalendar	●	●	●	●	●	●	● (1) (2) (3)	
Olivier Andriès		●	●	●	●	●	● (1) (2) (3)	●
Maryse Aulagnon	●	●	●			●	● (1)	●
Véronique Bédague	●	●	●			●	● (1) (2) (3)	●
Isabelle Courville	●	●	●	●	●	●	● (3)	
Marion Guillou		●	●		●		● (1) (2) (3)	
Franck Le Roux, *administrateur représentant les salariés*	●						● (2)	
Julia Marton-Lefèvre		●	●		●		● (1)	
Agata Mazurek-Bąk, *administratrice représentant les salariés actionnaires*	●					●	● (1) (2)	●
Pavel Páša, *administrateur représentant les salariés*	●						● (1) (2)	
Francisco Reynés	●	●	●	●		●	● (2)	
Guillaume Texier	●	●	●	●	●	●	● (1) (2) (3)	●
TAUX PAR COMPÉTENCE	**79 %**	**79 %**	**79 %**	**50 %**	**57 %**	**71 %**	**100 %**	**43 %**

(1) Environnement : climat - biodiversité - gestion des ressources en eau, énergie et déchets - économie circulaire
(2) Social : ressources humaines - enjeux sociaux
(3) Gouvernance / sociétal : conduite des affaires dont gestion des tiers / fournisseurs - éthique et conformité

M. Enric Xavier Amiguet i Rovira (censeur) dispose d'une expérience des métiers de Veolia et de compétences en matière de RSE. Ces compétences ne sont pas comptabilisées dans la présente matrice de compétence.

Formation et intégration des administrateurs

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs au travers notamment de visites de sites. Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration de nouveaux administrateurs, ceux-ci peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un certificat d'administrateur de société. Cette formation a été reconduite en 2019 à l'attention de M. Franck Le Roux. À la suite de sa nomination en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires le 15 juin 2022, Mme Agata Mazurek-Bąk a participé à un programme de formation auprès de l'IFA.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société organise pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques et des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe, notamment en République tchèque, au Royaume-Uni, en Chine, en Hongrie, aux États-Unis, en Espagne et au Chili. Ces visites annuelles, qui ont été interrompues durant la période de crise sanitaire, contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et de leurs multiples enjeux, notamment environnementaux et sociaux (RSE), dans différentes géographies.

La Société consacre également régulièrement un point de l'ordre du jour des séances de son conseil d'administration à la présentation détaillée d'un de ses métiers et de ses enjeux environnementaux et sociaux (RSE). Également interrompues pendant la crise sanitaire, ces présentations ont repris dès 2021 avec des interventions notamment sur l'efficacité énergétique des bâtiments, le recyclage et la valorisation des déchets ainsi que sur le climat au travers des travaux du comité recherche, innovation et développement durable. Enfin, en juin 2023, la Société a créé un support destiné à un cycle de trois ans de formation des administrateurs sur la RSE baptisé L'Entreprise durable.

3.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, mis à jour régulièrement en fonction notamment de l'actualité légale et réglementaire, sont considérés comme indépendants les membres qui n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance des administrateurs prévus par le code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1	**Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	**Mandats croisés** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil, et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4	**Lien familial** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	**Commissaire aux comptes** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	**Durée de mandat supérieure à douze ans** Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans de mandat.
Critère 7	**Statut du dirigeant mandataire social non exécutif** Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	**Statut de l'actionnaire important** Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du Document d'enregistrement universel, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 11 mars 2025, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Il applique strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au sein du conseil d'administration.

En procédant à une analyse quantitative et qualitative du critère 3 lié aux relations d'affaires significatives au regard notamment (i) du chiffre d'affaires réalisé entre la Société et/ou le Groupe et la société ou le groupe dont l'administrateur concerné est issu tant en valeur absolue qu'en valeur relative, (ii) de l'importance de la relation d'affaires pour l'administrateur concerné et la Société et/ou le Groupe au travers d'une éventuelle dépendance économique, d'une exclusivité ou encore de la prépondérance dans le secteur objet de la relation d'affaires, et (iii) de l'application à la relation d'affaires de conditions normales de marché, le conseil a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives et a qualifié d'indépendants les sept administrateurs suivants (sur un total de 11, hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires) : Pierre-André de Chalendar, Olivier Andriès, Véronique Bédague, Isabelle Courville, Julia Marton-Lefèvre, Francisco Reynés et Guillaume Texier.

Par conséquent, à la date de dépôt du présent document, le conseil d'administration de la Société compte donc sept administrateurs indépendants sur 11 (les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de 64 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [1].

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

[1] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».*

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Critère n° 7	Critère n° 8	
	Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commissaire aux comptes	Durée de mandat supérieure à douze ans	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		◆	◆	◆	◆		◆	N/A	Non indépendant
Estelle Brachlianoff		◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Non indépendant
Pierre-André de Chalendar	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Olivier Andriès	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Véronique Bédague	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Isabelle Courville	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Marion Guillou	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Julia Marton-Lefèvre	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Agata Mazurek-Bąk, administratrice représentant les salariés actionnaires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Francisco Reynés	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Guillaume Texier	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**

◆ *Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.*
N/A : non applicable.

À l'issue de l'assemblée générale :

(i) sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar proposé à l'assemblée générale du 24 avril 2025, et

(ii) compte tenu de la non-sollicitation par Mme Marion Guillou du renouvellement de son mandat d'administratrice, de la fin du mandat d'administrateur de M. Francisco Reynès et sous réserve de la nomination de M. Philippe Brassac, M. Arnaud Caudoux et Mme Elena Salgado, en qualité d'administrateurs indépendants, le conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs indépendants sur un total de 12 administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), soit un taux d'environ 75 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [1].

3.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives de la directrice générale à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (*cf.*. section 3.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2024, le conseil d'administration s'est réuni dix fois. Les séances du conseil ont duré en moyenne environ deux heures et quarante minutes. Par ailleurs, les membres du conseil ont participé, les 12 et 13 décembre derniers, à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué auprès de chacun des administrateurs, ce séminaire, centré sur l'exécution du programme stratégique 2024-2027, a été essentiellement consacré :

- au bilan provisoire du programme GreenUp 2024-2027 ;
- à la sécurisation de l'exécution de ce programme qui a été conjuguée à une analyse approfondie des principaux risques relatifs à l'exécution de GreenUp et des plans d'action associés ;
- aux opportunités stratégiques futures de la Société à l'horizon 2030.

Le taux moyen d'assiduité au conseil d'administration a été en 2024 d'environ **96 %** à l'instar de 2023. Les moyens de télétransmission ont été utilisés huit fois en 2024.

Le taux individuel d'assiduité est mentionné dans le tableau de composition du conseil au 31 décembre 2024.

Dates des réunions du conseil d'administration (2024)	Conseil programmé	Conseil exceptionnel
	Taux d'assiduité	
8 février	-	93 %
28 février	93 %	-
12 mars	100 %	-
25 avril	93 %	-
13 mai	100 %	-
13 juin	-	100 %
8 juillet	-	93 %
31 juillet	100 %	-
6 novembre	100 %	-
11 décembre	-	79 %
TOTAL	98 %	91 %

[1] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».*

Travaux du conseil d'administration en 2024

Au cours de l'exercice 2024, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	• revue des comptes annuels 2023 et du premier semestre 2024 ; • information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2024 ; • projets de communications financières correspondants incluant le programme stratégique GreenUp 2024-2027 ; • renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties en 2022 à la directrice générale, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan et pour les autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ; • politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ; • politique de financement du Groupe ; • autoévaluation du contrôle interne ainsi que la revue du contrôle interne ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit portant notamment sur la revue fiscale, le reporting juridique, les programmes d'assurance du Groupe, le reporting fraude et l'examen de la cybersécurité de la Société comprenant notamment la cartographie des risques cyber (*cf.* section 3.2.2.1 du Document d'enregistrement universel).
Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE	• revue et approbation du budget 2024 et du plan long terme ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe au regard du compte-rendu du comité des comptes et de l'audit ; • revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ; • revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ; • revue de la politique de ressources humaines du Groupe, dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents, la politique de diversité et de mixité au sein des instances dirigeantes, les relations avec les salariés, ainsi que la politique de prévention santé-sécurité ; • prise de connaissance des comptes-rendus et rapports par sa présidente des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (*cf.* section 3.2.2.4 du Document d'enregistrement universel) ; • revue des projets d'investissement et de désinvestissement du Groupe ; • implémentation de la nouvelle directive européenne CSRD ; • suivi du programme stratégique GreenUp 2024-2027.
Gouvernement d'entreprise	• bilan et suivi du mode de gouvernance de la Société (dissociation des fonctions de président du conseil de celles de directeur général) ; • approbation de la politique de rémunération et de la rémunération du président du conseil d'administration, de la directrice générale, et des administrateurs ; • examen d'un plan d'actionnariat salarié et d'un plan d'attribution d'actions ; • revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; • bilan des actions mises en place en matière de conformité et d'éthique ; • évaluation de l'indépendance des administrateurs ; • examen de la composition des comités du conseil ; • évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; • revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; • examen relatif aux indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ; • prise de connaissance des comptes-rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (*cf.* section 3.2.2.2 du Document d'enregistrement universel), des rémunérations (*cf.* section 3.2.2.3 du Document d'enregistrement universel) et de la raison d'être (*cf.* section 3.2.2.4 du Document d'enregistrement universel) ; • revue de la conformité au devoir de vigilance et du plan de vigilance relatif à la prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.
Divers	• examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels et des opérations avec les parties liées et revue annuelle des conventions conformément à la procédure sur les conventions dites courantes mise en place en application de la loi PACTE ; • suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des *roadshows* post-publication des comptes.

En 2024, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action proposés par la direction générale. Le conseil, au travers notamment des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, de ses engagements hors bilan ainsi que de l'évolution des litiges significatifs. La directrice générale adjointe en charge des finances et des achats, le directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication et conseiller du président et le secrétaire général ont régulièrement participé aux réunions du conseil en 2024. Les administrateurs reçoivent, sur une base mensuelle, un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Pour faire suite aux attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle 2017 du fonctionnement du conseil, les administrateurs se réunissent, depuis la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, puis hors la présence de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée BoardVantage, est accessible *via* une application sur tablette, remise par la Société à tous les membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Évaluation du conseil et de l'action de la direction générale

Une fois par an, le conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et à l'organisation d'un débat sur son fonctionnement afin :

- d'en améliorer l'efficacité ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil ; et
- de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

En outre, le règlement intérieur du conseil prévoit qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte-rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale [1].

Chaque année, le président du comité des nominations rend compte des résultats de **l'évaluation du fonctionnement** du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec, tous les trois ans, l'assistance d'un cabinet externe indépendant, au moyen d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels.

[1] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ».*

Conclusions principales des évaluations exposées lors des conseils 2023 à 2025

De manière générale, il est jugé chaque année que les conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles.

Date du conseil	Points positifs	Points d'amélioration souhaités par les administrateurs
14 mars 2023	• qualité de l'information fournie sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; • composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; • bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil : la transition liée à la dissociation des fonctions s'est parfaitement bien déroulée en raison de sa remarquable préparation ; • qualité des présentations faites par la directrice générale au conseil, notamment celles du séminaire stratégique ; • bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; • qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs et la direction générale, notamment sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; • qualité de la préparation des successions et notamment la succession pour la fonction de directeur général ; • qualité du leadership du président du conseil.	• améliorer l'internationalisation ainsi que l'expertise climatique dans la composition du conseil ; • systématiser la revue *a posteriori* des décisions prises ; • consacrer davantage de temps aux sujets de ressources humaines.
12 mars 2024 (évaluation formalisée)	• composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres, d'une part, en termes de répartition des compétences, de connaissance des métiers et d'expérience, d'autre part ; • bonne culture du conseil : les administrateurs reconnaissent que le conseil fonctionne comme une équipe, avec un respect et une liberté d'expression ; • composition satisfaisante des comités : les administrateurs saluent leur efficacité et leur pertinence ; • maîtrise satisfaisante des processus clés (stratégie-successions-gestion des risques) ; • réussite de la transition liée à la dissociation des fonctions : le leadership du président du conseil, sa connaissance du groupe et des clients ainsi que son engagement et sa relation avec la directrice générale sont des atouts pour le Groupe.	• renforcer la compétence « marchés financiers - *equity story* » dans la composition du conseil afin d'améliorer la compréhension du potentiel boursier de Veolia, tel qu'apprécié par les investisseurs ; • engager, à compter de 2025, une réflexion sur la succession du président du conseil dont le mandat d'administrateur expire à l'issue de l'assemblée générale 2026 ; • clarifier les rôles entre le comité des comptes et de l'audit, le comité des rémunérations et le comité de la raison d'être s'agissant de la performance plurielle.
11 mars 2025	• composition satisfaisante du conseil en termes de diversité et de répartition des compétences de ses membres ; • bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil : les administrateurs peuvent s'exprimer avec confiance et liberté d'expression ; • efficacité du fonctionnement du conseil avec une excellente collaboration entre le président, la directrice générale et les membres du conseil. En outre, l'utilité des *executive sessions*, avec et sans la directrice générale, est reconnue ; • qualité des échanges et des présentations ; • bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; • composition satisfaisante des comités : les administrateurs saluent leur efficacité.	• améliorer l'internationalisation de la composition du conseil ; • renforcer la compétence financière et les compétences en matière d'intelligence artificielle et de nouvelles technologies du conseil.

Rôle du censeur

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis. Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un (ou une) candidat(e) administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville, qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

Suivant la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé de nommer M. Enric Amiguet i Rovira, ancien administrateur représentant les salariés au conseil d'administration de Suez, en qualité de censeur dès l'obtention des autorisations juridiques nécessaires. Ce mandat, qui a pris effet le 15 juin 2022, est accordé pour une durée de trois ans et demi.

3.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre notamment, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;
- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux périodiques d'évaluation du conseil ;
- préside, depuis le 1er juillet 2022, les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence de la directrice générale (*executive sessions*) et les débats ayant pour objet notamment l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel de la directrice générale. Au cours de l'exercice 2024, le président a présidé, à l'issue d'une majorité de réunions du conseil, quatre *executive sessions* tenues en présence de la directrice générale et cinq sans la présence de la directrice générale (sur un total de six réunions programmées du conseil) ;
- peut assister à ou être membre de tout comité du conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

3.2.1.6 Rôle de la directrice générale

La directrice générale :

- est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société ;
- exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et, à titre de règle d'ordre interne, dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil (*cf.* section 3.3.2 *infra*).

3.2.1.7 Administrateur référent

Désignation d'un administrateur référent

Afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 mars 2024, et sur recommandation du comité des nominations, **a désigné, à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024, M. Pierre-André de Chalendar, administrateur indépendant, en qualité d'administrateur référent, en remplacement de Mme Maryse Aulagnon**.

M. Pierre-André de Chalendar est chargé, pour la durée de son mandat d'administrateur, et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Les missions de l'administrateur référent figurent dans son règlement intérieur.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission :

- d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le conseil peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance ;
- de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le président du conseil au regard de l'intérêt social, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants ;
- de prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ;
- de faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil ;
- d'assister le comité des nominations dans les travaux d'évaluation de la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

Outre ses missions en qualité d'administrateur référent, M. Pierre-André de Chalendar préside le conseil d'administration en cas d'absence ou d'empêchement du président.

En janvier 2025, l'administrateur référent a renouvelé, comme les années précédentes, et ce depuis fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris, en présentiel ou par un moyen d'audioconférence, avec des agences de recommandations de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs, d'échanger avec eux sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération et d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la séance du 11 mars 2025.

3.2.1.8 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à la section 5 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2024 par les administrateurs figure section 3.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres. Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif en particulier ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, durant des périodes déterminées : pendant une période de cinq semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (incluse) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe et se référer, le cas échéant, aux décisions du comité de l'information privilégiée de la Société qui a pour mission de statuer sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée.

Obligation de conservation de titres et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (*cf.* l'article 24) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimale d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé, depuis la mise en place des plans d'actions de performance en 2018, d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises au dirigeant mandataire social exécutif et aux membres du comité exécutif (Comex) de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2025 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 24 avril 2025 de la 21e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour la dirigeante mandataire sociale exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les membres du comité exécutif de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, la dirigeante mandataire sociale exécutive et les membres du comité exécutif bénéficiaires d'actions ne peuvent recourir à des opérations de couverture de leur risque jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

3.2.1.9 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise principalement les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que :

- agir dans l'intérêt social ;
- faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ;
- exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ;
- s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ;
- se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ;
- se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres ;
- communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

Charte et procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

En application des dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le conseil d'administration a mis en place, lors de sa réunion du 26 février 2020, une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales afin d'identifier les conventions potentiellement réglementées nécessitant l'autorisation préalable du conseil. Cette procédure (dénommée « charte interne ») (i) précise la notion de « convention courante conclue à des conditions normales » en se référant notamment à l'étude produite sur ce sujet par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en 2014 ; (ii) prévoit la mise en place d'un comité d'évaluation interne composé de représentants des directions juridiques et financières de la Société en charge de collecter et d'analyser les conventions pouvant entrer dans le champ de la réglementation en vue de donner un avis et déterminer leur qualification ; et (iii) précise qu'il sera annuellement rendu compte au conseil (ou à l'un de ses comités) de la mise en œuvre de cette procédure, le conseil (ou le comité désigné) pouvant, le cas échéant, diligenter toute mesure d'audit interne ou externe et/ou procéder, si nécessaire, à la mise à jour de cette charte interne.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3

Le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable ;
- d'un comité de la raison d'être.

3.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2024
Guillaume Texier	◆	Président	18/04/2019	100 %	8
Olivier Andriès	◆	Membre	27/04/2023	100 %	
Véronique Bédague	◆	Membre	27/04/2023	88 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Agata Mazurek-Bąk*	N/A	Membre	02/08/2022	88 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

** Administrateur représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins quatre fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le conseil a estimé que la majorité des membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences d'expert financier et l'expérience requises notamment en matière de gestion des risques.

Évolutions en 2024

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024	Nathalie Rachou		Guillaume Texier (président)

Évolutions prévues en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé de nommer M. Arnaud Caudoux en qualité de membre du comité des comptes et de l'audit, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF.

Par ailleurs, sur recommandation du comité des comptes et de l'audit, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 31 juillet 2024, a approuvé la modification du règlement intérieur du comité afin d'intégrer les missions de durabilité, à la suite de la transposition de la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables, financières et des informations de durabilité y compris sous la forme numérique (article L.821-67 du Code de commerce) ; il est en charge notamment du suivi :

(i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière et des informations de durabilité ;

(ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et sur l'information de durabilité et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ;

(iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ;

(iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes intervenants pour l'exercice des missions de certification des comptes et des informations de durabilité ; et

(v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et des missions de commissariat aux comptes (comptes annuels et semestriels) et de certification des informations de durabilité par le(s) auditeur(s) de durabilité.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

- **processus d'élaboration des informations comptables, financières et en matière de durabilité, y compris sous la forme numérique :**

  (i) définir la méthode, le processus de calcul et d'audit des données de durabilité ;

  (ii) suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de durabilité et formuler, le cas échéant, des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus ;

  (iii) examiner avec les commissaires aux comptes les informations de durabilité, la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;

  (iv) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets ;

  (v) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil ;

  (vi) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière sur le processus de clôture et l'information comptable et financière. Ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société ; et

  (vii) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et, dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes.

- **audit interne :**

  (i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société ;

  (ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe ;

  (iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit ; et

  (iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction.

- **efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, dans le cadre notamment des articles L. 821-67 et suivants du Code de commerce :**

  - concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne :

    (i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière, comptable et en matière de durabilité ;

    (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ; et

    (iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui.

  - concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes, l'information financière et, le cas échéant, sur l'information en matière de durabilité :

    (i) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes incluant notamment ceux de nature éthique et de non-conformité ;

    (ii) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, assurances et coordination de contrôle interne, de la direction de la conformité et de la direction de l'audit interne, des commissaires aux comptes et, le cas échéant, du (des) auditeur(s) en matière de durabilité concernant les procédures de contrôle interne ; et

    (iii) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices.

- **commissaires aux comptes et auditeur(s) en matière de durabilité :**

  (i) suivre de manière générale la réalisation des missions confiées aux commissaires aux comptes et à (aux) auditeur(s) de durabilité ;

  (ii) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes et du (des) auditeur(s) de durabilité ;

  (iii) entendre les commissaires aux comptes, le (les) auditeur(s) de durabilité et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société ;

  (iv) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et du (des) auditeur(s) de durabilité et émettre une recommandation ;

  (v) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes et du (des) auditeur(s) de durabilité ;

  (vi) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes ou le (les) auditeur(s) de durabilité de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes et à la certification des informations de durabilité ; et

  (vii) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et du (des) auditeur(s) de durabilité et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes et du (des) auditeur(s) de durabilité, et examiner avec les commissaires aux comptes et le (les) auditeur(s) de durabilité les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2024

Ses travaux ont été organisés comme antérieurement dans le cadre d'un programme établi pour l'année agréé par le comité. Les séances font l'objet d'un compte-rendu et d'un rapport du président du comité au conseil d'administration.

Le comité peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions et recourir à des experts extérieurs. Il peut également procéder à l'audition de la direction financière ou des commissaires aux comptes en dehors de la présence de la directrice générale. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le président du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré la direction générale, le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats, le secrétaire général et secrétaire du comité, le directeur juridique, le directeur de l'audit Groupe, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne du Groupe, le directeur de la conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de l'exercice 2024, le comité des comptes et de l'audit a traité notamment les points suivants :

Processus d'élaboration des informations comptables et financières	• revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ; • revue des tests de dépréciation de valeur définitifs ; • prise de connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2024 ; • revue des projets de communication financière.
Audit interne	• examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2023 et du premier semestre 2024 et approbation du programme d'audit interne 2025 ; • revue du compte-rendu de l'audit externe du Plan d'efficacité du Groupe.
Efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques	• revue des contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ; • revue de la mise en œuvre de la politique fiscale ; • prise de connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2023 et de l'avis des commissaires aux comptes ; • examen du reporting sur les fraudes et revue des plans d'actions, ainsi que du compte-rendu des travaux du comité d'éthique ; • revue du système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des risques (y compris les enjeux de RSE) et le programme d'assurance du Groupe ; • examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe ainsi que du compte-rendu de la direction de la conformité sur ses travaux.
Commissaires aux comptes	• revue des missions des commissaires aux comptes pour 2024 ; • revue du budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2024, de leurs prestations de services autres que la certification des comptes (SACC), de la répartition de leurs mandats ainsi que de leur indépendance, de l'organisation de leurs travaux et de leurs recommandations ; • supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats.
Divers	• examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ; • prise de connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ; • revue avec les responsables de la Société des processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ; • examen du refinancement des crédits syndiqués du Groupe ; • examen du projet de modification du règlement intérieur du comité afin d'y intégrer les travaux du comité sur l'information en matière de durabilité à la suite de la transposition de la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* ; • revue du programme stratégique GreenUp 2024-2027.

Les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

3.2.2.2 Le comité des nominations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2024
Pierre-André de Chalendar	◆	Président	22/04/2021	100 %	5
Maryse Aulagnon		Membre	25/03/2014	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	06/11/2018	100 %	
Antoine Frérot		Membre	01/07/2022	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	50 %				

◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Conformément à son règlement intérieur, le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2024

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024		Isabelle Courville	

Évolutions prévues en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé de nommer M. Philippe Brassac en qualité de membre du comité des nominations, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Aucune autre modification n'est envisagée à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **nominations :** le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société. En premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins :
  - (i) la majorité des administrateurs,
  - (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit,
  - (iii) la majorité des membres du comité des rémunérations, et
  - (iv) la majorité des membres du comité des nominations.

  Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;
- **évaluation :** le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte-rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale.

Travaux en 2024

En 2024, l'activité du comité des nominations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Nomination	• évolution et réflexion sur la composition du conseil et de ses comités : le comité a mené un travail de sélection d'un nouvel administrateur en remplacement d'une administratrice en fin de mandat.
Évaluation	• travaux et compte-rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ; • revue de l'action du président du conseil d'administration et de celle de la directrice générale ; • revue de l'indépendance des administrateurs.
Succession	• plan de succession des principaux dirigeants.

Outre le président du conseil d'administration, la directrice générale, en sa qualité d'administratrice, est associée aux travaux du comité en ce qui concerne le plan de succession des principaux dirigeants.

3.2.2.3 Le comité des rémunérations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2024
Olivier Andriès	◆	Président	27/04/2023	100 %	4
Maryse Aulagnon		Membre	01/12/2017	100 %	
Pierre-André de Chalendar	◆	Membre	27/04/2023	100 %	
Marion Guillou		Membre	05/11/2014	75 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Francisco Reynès	◆	Membre	25/04/2024	- (1)	
TAUX D'INDÉPENDANCE	60 %				

* *Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.
(1) M. Francisco Reynès a rejoint le comité des rémunérations à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024. Une réunion s'est tenue sur le reste de l'année à laquelle il n'a pas assisté compte tenu des engagements précédemment pris.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2024

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024	Aucune	Aucun	Francisco Reynès

Évolutions prévues en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025 a pris acte du souhait de Mme Marion Guillou de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice et du souhait de M. Francisco Reynès de mettre fin à son mandat d'administrateur à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2025 et a décidé de nommer Mme Elena Salgado en qualité de membre du comité des rémunérations, sous réserve de sa nomination en qualité d'administratrice par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Aucune autre modification n'est envisagée à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;
- **proposer au conseil d'administration un montant global de la rémunération** à allouer aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;
- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des rémunérations peut solliciter des études techniques externes. À ce titre, il peut recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2024

En 2024, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Rémunération du dirigeant mandataire social et des principaux dirigeants du Groupe	• rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice 2023 ; • politique de rémunération au titre de l'exercice 2024 du président du conseil d'administration et de la directrice générale ; • définition des modalités du plan d'attribution d'actions 2024 destiné à la directrice générale et aux principaux dirigeants.
Rémunération allouée aux administrateurs	• informations relatives à la rémunération des administrateurs (hors dirigeant mandataire social) au titre de l'exercice 2023 ; • politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2024 *i.e.* examen de l'enveloppe et de la répartition de la rémunération 2024 allouée aux administrateurs.
Actionnariat salarié	• examen du projet d'opération d'actionnariat salarié 2024 et réflexion sur un projet d'opération d'actionnariat salarié 2025.

3.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2024
Isabelle Courville	◆	Présidente	20/04/2017	100 %	3
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Julia Marton-Lefèvre	◆	Membre	25/04/2024	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	20/04/2017	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

** Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de sa présidente ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2024, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2023).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. La présidente du comité est nommée par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2024

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024	Francisco Reynès	Guillaume Texier	Julia Marton-Lefèvre

Évolutions prévues en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025 a pris acte du souhait de Mme Marion Guillou de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2025 et a décidé de nommer M. Arnaud Caudoux et Mme Elena Salgado en qualité de membre du comité recherche, innovation et développement durable, sous réserve de leur nomination en qualité d'administrateurs par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Aucune autre modification n'est envisagée à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matière de recherche, innovation et développement durable, et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés dans les domaines relevant de ses missions et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues. S'agissant plus particulièrement de la politique et des enjeux environnementaux de la Société, il est informé des informations, objectifs, engagements et principaux indicateurs de développement durable publiés par la Société dans le cadre de son rapport de gestion et prend connaissance des résultats obtenus par le Groupe en termes de notation extra-financière.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions de la stratégie et de l'innovation, du soutien aux métiers et de la performance et du développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

Travaux en 2024

En 2024, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

RSE	• performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ; • niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable ; • stratégie globale d'innovation au service de la transformation des métiers de Veolia (eau, déchets, énergie).
Transition écologique/ décarbonisation	• état d'avancement annuel du plan de sortie de Veolia de la production d'énergie à partir du charbon ; • stratégie d'innovation au service de la décarbonation et de l'adaptation au changement climatique (*cf.* section 4.1.2 du Document d'enregistrement universel) ; • positionnement de Veolia en termes de neutralité carbone.

3.2.2.5 Le comité de la raison d'être

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2024
Antoine Frérot, président		Président	01/07/2022	100 %	2
Olivier Andriès	◆	Membre	25/04/2024	100 %	
Maryse Aulagnon		Membre	02/11/2021	100 %	
Pierre-André de Chalendar	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	02/11/2021	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	25/04/2024	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	67 %				

* *Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, qui a été approuvé par le conseil d'administration du 5 avril 2022, le comité de la raison d'être se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions formelles par an.

Le comité de la raison d'être est composé des membres du comité des nominations, des présidents de comités et d'un administrateur représentant les salariés. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2024

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
25 avril 2024	Nathalie Rachou	Isabelle Courville	Olivier Andriès Guillaume Texier

Évolutions prévues en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé de nommer M. Philippe Brassac en qualité de membre du comité de la raison d'être sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar par l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Missions du comité

La mission de ce comité est de placer le conseil dans les meilleures conditions pour lui permettre notamment d'évaluer la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et territoires où le Groupe opère – afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

Dans ce cadre, le comité :

- procède à l'examen de la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès des parties prenantes et, de manière générale, étudie le dispositif d'appropriation de la démarche de performance plurielle mis en œuvre pour permettre son déploiement ;
- étudie le suivi des progrès réalisés par le Groupe et donne son avis au conseil sur les orientations en matière de raison d'être et de performance plurielle ;
- procède à une évaluation annuelle des indicateurs financiers et extra-financiers de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ;
- donne son avis et formule des propositions au conseil s'agissant, le cas échéant, de tout ajustement de la raison d'être du Groupe ;
- examine toute question que lui soumettrait le président et relative aux points visés ci-dessus.

Dans ce cadre, le comité reçoit les informations nécessaires à sa tâche et émet tout avis entrant dans le champ de sa mission.

Travaux en 2024

En 2024, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

Diffusion de la raison d'être	• revue des résultats de l'enquête d'engagement 2024 ; • revue des indicateurs de performance plurielle du programme stratégique GreenUp 2024-2027 ; • perspectives d'évolution autour de la raison d'être notamment réflexion approfondie quant à son insertion dans les statuts.

3.3 Direction générale et comité exécutif

3.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE : DISSOCIATION DES FONCTIONS

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 3.2.1.5 du Document d'enregistrement universel. Le conseil d'administration confie la direction générale de la Société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président-directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

Le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des nominations, a décidé, lors de sa séance du 10 janvier 2022, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022.

M. Antoine Frérot avait exprimé son souhait de mettre un terme à ses fonctions de directeur général, qu'il exerce depuis 2009, à l'expiration de son mandat. Il avait donc demandé au conseil d'administration de charger le comité des nominations de mener, très en amont, avec l'appui d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi de recherche de la gouvernance la plus appropriée au pilotage d'une entreprise qui change d'ampleur et qui continue de s'internationaliser.

S'agissant des fonctions de direction générale, le comité des nominations a recueilli les candidatures internes et les a fait évaluer par le cabinet de recrutement spécialisé. Il les a ensuite jaugées à l'aune d'une liste de candidats externes potentiels identifiés par le cabinet de recrutement spécialisé.

Les administrateurs ont exprimé à M. Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil d'administration de Veolia Environnement, afin de pouvoir continuer à bénéficier de son expérience réussie à la tête du Groupe et de son attachement aux valeurs de Veolia. À cette fin, ils ont proposé aux actionnaires le renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a également décidé que Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations jusqu'au 30 juin 2022 inclus, prenne la succession de M. Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1er juillet 2022. Mme Estelle Brachlianoff est investie, en sa qualité de directrice générale, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans les conditions décrites au 3.3.2 du Document d'enregistrement universel. Par ailleurs, il a été proposé aux actionnaires qu'elle intègre le conseil d'administration, car il est essentiel que la directrice générale participe aux débats et délibérations du conseil d'administration chargé de définir les orientations stratégiques de la Société.

Entrée au comité exécutif du Groupe en 2013 et nommée par M. Antoine Frérot directrice générale adjointe en charge des opérations en 2018, Mme Estelle Brachlianoff a, depuis le 1er juillet 2022, la charge de diriger et d'animer Veolia, devenu, en dix ans, le champion mondial de la transformation écologique. Pour mener à bien sa nouvelle mission, elle peut compter sur l'appui d'un comité exécutif et d'un comité de direction renouvelés, comptant parmi les meilleurs experts mondiaux des métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Les contre-pouvoirs importants, qui existaient préalablement au changement de mode de gouvernance au sein du conseil d'administration, demeurent :

- l'existence d'un administrateur référent dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 3.2.1.7 du Document d'enregistrement universel ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants, de deux administrateurs représentant les salariés et d'une administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du conseil d'administration ;
- la présidence de la majorité des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue, à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence de la directrice générale sous l'égide du président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par l'administrateur référent ;
- des évaluations approfondies du fonctionnement du conseil ;
- les limitations de pouvoirs apportées par le règlement intérieur du conseil prévoyant une approbation du conseil d'administration des décisions majeures à caractère stratégique ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 3.3.2 du Document d'enregistrement universel).

La dissociation des fonctions a été largement motivée par la rétention des compétences et expériences du président-directeur général à un moment décisif de l'histoire de l'entreprise. Nonobstant le fait que cette formule de gouvernance d'entreprise soit considérée par les investisseurs et les agences en conseil de vote comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du président-directeur général, le conseil d'administration examine chaque année le fonctionnement de cette gouvernance dissociée et propose, le cas échéant, aux actionnaires toute évolution utile. Lors d'une *executive session* spécifiquement dédiée à l'examen du fonctionnement de la gouvernance dissociée, le 11 mars 2025, le conseil d'administration a unanimement réitéré ses félicitations s'agissant de l'excellent fonctionnement du tandem président non exécutif - directrice générale.

3.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Conformément à la loi, la directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social.

Toutefois, à titre de règles d'ordre interne, la directrice générale exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. À ce titre, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration les décisions suivantes de la directrice générale :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1 % du nombre total des actions de la Société et, à titre dérogatoire, un nombre global supérieur à 2 % du nombre total des actions de la Société dans le cadre des opérations de rachat d'actions consacrées aux plans d'actionnariat salarié.

3.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du dépôt du présent document, le comité exécutif est composé de 14 membres :

- Estelle Brachlianoff, directrice générale ;
- Sébastien Daziano, directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement ;
- Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Anne Le Guennec, directrice de la zone Technologies de l'Eau mondiales ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie-Pacifique ;
- Emmanuelle Menning, directrice générale adjointe en charge des finances et des achats ;
- Gustavo Migues, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe ;
- Laurent Obadia, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Isabelle Quainon, directrice des ressources humaines ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Ce comité est composé, à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, de 38 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

3.4 Rémunération et avantages

Le récapitulatif des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours de l'exercice 2024 ou attribuée au titre de cet exercice ainsi que la politique de rémunération 2025, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025, figurent à la section 3.4.4 *infra*.

Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La Société se réfère au code AFEP-MEDEF, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La rémunération globale versée durant l'exercice 2024 ou attribuée au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, aux administrateurs et aux autres dirigeants non mandataires sociaux, tant par la Société que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est détaillée ci-après.

Le présent Document d'enregistrement universel et en particulier les tableaux figurant aux sections 3.4.1 et 3.4.3 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

3.4.1.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

3.4.1.1.1 Rappel de la politique de rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires (« vote sur la politique de rémunération *ex ante* ») lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur : (i) les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale ; et (ii) les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (« vote sur la rémunération *ex post* au titre de l'exercice antérieur »). En conséquence, le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels au titre d'un exercice est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice. Figurent à la section 3.4.4 *infra* les résolutions sur les éléments de la rémunération 2024 des dirigeants mandataires sociaux qui seront soumises au vote *ex post* des actionnaires lors de l'assemblée générale du 24 avril 2025.

En 2024, les dirigeants mandataires sociaux de Veolia Environnement sont : M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration et Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale.

Principes généraux applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, procède à la revue annuelle de l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Il veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée sur la stratégie du Groupe et à prendre en compte la répartition appropriée entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de rémunération complémentaires). La revue des éléments de rémunération du président du conseil d'administration et de la directrice générale prend également en compte les études et benchmarks se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles qui font partie du CAC 40.

Dialogue actionnarial

Veolia Environnement organise annuellement, et ce depuis plusieurs années, des sessions d'échanges entre l'administrateur référent, le président du conseil d'administration et les principaux investisseurs présents à son capital ainsi qu'avec des agences de conseil en vote. Les principales questions et remarques formulées à cette occasion sont communiquées aux comités spécialisés concernés, qui les analysent au regard des pratiques de marché en tenant compte des principes de gouvernance du Groupe. Les comités en rendent ensuite compte au conseil d'administration.

En 2024, les projets de politiques de rémunération ont été finalisés et approuvés au terme d'un processus qui a pris en compte l'avis d'actionnaires et d'agences de conseil en vote.

Ainsi, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de réduire de 10 à 9 le nombre de critères quantitatifs de sa rémunération variable, à compter de 2024. La politique de rémunération de la directrice générale a été approuvée à plus de 90% par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

En ligne avec les attentes des actionnaires, le conseil d'administration a, continué, ces dernières années, à renforcer la transparence fournie sur le niveau d'atteinte des conditions de performance. En 2025, le conseil d'administration a souhaité s'inscrire dans la continuité en conservant inchangés les critères de performance, qui sont alignés avec le programme stratégique GreenUp.

Politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2024

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration du 12 mars 2024 suivant les recommandations du comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 12 mars 2024 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude réalisée par le cabinet Boracay décrite à la section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2024

Néant.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Cette renonciation est toujours applicable à sa fonction de président du conseil d'administration.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies présenté dans la section 3.4.2 *infra* dont la rente théorique est nulle.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles qui sont applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Politique de rémunération de la directrice générale au titre de 2024

Pour rappel, la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale 2024 a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff ; (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez ; (iii) du montant de la rémunération, mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec celles de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40, tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la Société.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 12 mars 2024 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins quatre continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Outre le groupe de comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 12 mars 2024, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe, soit 1 648 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2024 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 29 février 2024, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :
    - 20 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 15 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

    La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024 ;
  - en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
    - 5 % sur l'indicateur **Santé, sécurité et bien-être :** amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
    - 5 % sur l'indicateur **Éthique et intégrité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
    - 5 % sur l'indicateur **Décarbonation de nos installations** : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane,
    - 5 % sur l'indicateur **Moteurs de croissance et innovation** : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (Énergie, Technologies de l'Eau, Déchets dangereux),
    - 5 % sur l'indicateur **Engagement des collaborateurs** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
    - 5 % sur l'indicateur **Biodiversité** : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles.
- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale,
  - l'*equity story*.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe) l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

[1] *Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.*

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme

Il est rappelé qu'en 2023, lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une pondération plus importante de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'alors, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

La répartition de la rémunération de la directrice générale se compose depuis comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.1.2 Rémunération du président du conseil d'administration au titre de 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en sa qualité de président du conseil d'administration respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de M. Antoine Frérot a été fixée à 700 000 euros brut.

Régime de protection sociale complémentaire

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2023 et 2024 de toutes natures, perçues ou attribuées à M. Antoine Frérot. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 3.4.3.2 et 3.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	702 125	702 125
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	702 125	702 125

Président du conseil d'administration

(en euros)	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	700 000	700 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature (1)	2 125	2 125	2 125	2 125
TOTAL	702 125	702 125	702 125	702 125

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Antoine Frérot (président du conseil d'administration)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2024 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants – Mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Antoine Frérot, président du conseil d'administration Date de début de mandat : 1er juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X	X(1)			X		X

(1) Antoine Frérot est participant au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Depuis le 1er juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.

3.4.1.1.3 Rémunération de la directrice générale au titre de 2024

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de Mme Estelle Brachlianoff a été fixée à 1 030 000 euros brut.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2024

En application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024 rappelée ci-dessus et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de la part variable pour l'exercice 2024 a été déterminé comme suit :

(i) **s'agissant des critères quantitatifs :** en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 29 février 2024, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- la détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024. Le pourcentage de versement est issu de la règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le programme stratégique GreenUp 2024-2027 ;
- **la part variable quantitative financière (50 % du bonus cible) ressort à un montant de 716 674 euros traduisant un taux de versement global de 139,2 %.** Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs figurant ci-dessous. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.6 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel ;
- **la part variable quantitative non financière (30 % du bonus cible) ressort à un montant de 441 098 euros traduisant un taux de versement global de 142,8 %.** Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs figurant ci-dessous. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2024 des indicateurs concernés tels que détaillés ci-dessous ;

(ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 329 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2024, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ;
- la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 % ;
- l'*equity story* traduisant un taux de versement de 160 %.

La part qualitative tient compte des éléments suivants :

- de nombreuses conquêtes commerciales et notamment :
  - Veolia via sa filiale hongroise a signé un accord avec Uniper pour l'acquisition d'une centrale électrique d'une capacité installée d'environ 430 mégawatts. Située à Gönyű, dans le nord-ouest de la Hongrie, la centrale électrique à cycle combiné gaz est la plus moderne et la plus performante du pays. Elle joue un rôle déterminant pour la régulation et l'équilibrage du réseau électrique hongrois grâce à des technologies de pointe qui rendent flexibles ses capacités de production. Par cette opération, Veolia continue de renforcer sa position de leader européen sur ce marché porteur et stratégique, et d'étoffer son portefeuille qui représente désormais un volume de 2,4 gigawatts d'énergie électrique flexible gérée, soit l'équivalent de la consommation de 2,6 millions d'habitants,
  - Au terme de sa procédure d'appel d'offres, et par un vote intervenu le 25 janvier, le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France a retenu Veolia pour la gestion de son service public d'eau potable de 2025 à 2036, considérant son offre comme la meilleure et la plus adaptée aux enjeux qu'il avait définis dans son cahier des charges. Ce contrat, d'une valeur cumulée de 4 milliards d'euros sur 12 ans, couvre la distribution de l'eau pour 4 millions d'habitants de 132 communes d'Ile-de-France,
  - Veolia a remporté un contrat de 320 millions de dollars pour l'usine de dessalement la plus économe en énergie au monde, pour renforcer la sécurité hydrique aux Emirats arabes unis. Avec une capacité de 818 000 m3 par jour, cette usine de dessalement par osmose inverse fournira de l'eau potable à 2 millions de personnes. Cette nouvelle génération d'usines à la pointe de l'efficacité énergétique s'inscrit pleinement dans le programme stratégique GreenUp de Veolia, grâce à l'accélération du déploiement de solutions pour préserver la ressource en eau,
  - Veolia va construire un nouveau réseau de chauffage à Londres qui fournira de la chaleur provenant de l'unité de valorisation énergétique (UVE) SELCHP, en partenariat avec le conseil de Southwark. En utilisant 75 GWh par an de chaleur à faible teneur en carbone, issue du processus de production d'électricité à partir de déchets ménagers non recyclables, ce réseau fournira près de 5 000 foyers dans 11 logements sociaux et écoles dans le quartier,
  - Le Royaume du Maroc et Veolia se sont associés pour le plus grand projet de dessalement d'eau de mer en Afrique. Situé à proximité de Rabat sur la côte atlantique, le projet, qui sera structuré en tant que partenariat public-privé, comprendra la construction, le financement et l'exploitation, par Veolia durant 35 ans, d'une usine de dessalement d'eau de mer d'une capacité de 822 000 m^3 d'eau potable par jour soit 300 millions de m^3 par an,
  - Veolia va construire et opérer une nouvelle Usine de Valorisation Énergétique en Corrèze, sur une durée de 25 ans. Le site va alimenter en énergie locale produite à partir des déchets près de 3 000 foyers en électricité et 6 500 foyers en chaleur urbaine. 50 000 tonnes de vapeur par an pour réduire la consommation énergétique de l'usine spécialisée dans l'alimentation infantile et implantée sur le territoire ;
- des initiatives innovantes, des nouveaux modèles, et des résultats :
  - En janvier 2024, à l'occasion de son événement Deep Dive Energy à Londres (voir ci-dessous), Veolia a dévoilé son innovation dans le domaine du "vehicle-to-grid" (V2G). Première mondiale, cette solution va permettre aux camions de collecte de déchets d'alimenter les foyers britanniques en énergie, en réinjectant dans le réseau l'énergie stockée dans leurs batteries. Veolia opère la plus importante flotte de collecte de déchets au Royaume-Uni et ambitionne d'électrifier entièrement ses 1 800 véhicules dans le pays

d'ici à 2040. Cette réalisation permettra au Groupe de mettre à disposition du réseau près de 200 MW de flexibilité électrique par jour, soit l'équivalent des besoins en énergie de 150 000 foyers lors des pics de consommation en soirée, contribuant ainsi à la sécurité énergétique du pays,

- Veolia, le plus grand opérateur privé des services d'eau aux États-Unis, a franchi une nouvelle étape dans le traitement des substances chimiques Per- et polyfluoroalkylées (PFAS) dans l'eau potable américaine, avec plus de 30 sites qui ne présentent désormais plus aucun niveau détectable de PFAS réglementés. Ces opérations comprennent un nouveau traitement installé sur 17 puits d'eau potable dans l'Etat de New York, ainsi que la livraison de projets supplémentaires encore en cours dans quatre États,
- Veolia, Enagás et la Municipalité de Barcelone ont inauguré le premier réseau urbain de récupération du froid à partir d'un terminal GNL. Ce projet pionnier en termes d'innovation et d'efficacité énergétique favorise la décarbonation et constitue un exemple efficace de collaboration entre les secteurs public et privé. Le projet représente :
  - 131 GWh par an d'énergie locale, décarbonée et abordable produits, soit l'équivalent de la consommation annuelle d'une ville comme Reus (Tarragone) avec plus de 100 000 habitants,
  - 32 000 tonnes d'émissions de CO_2 évitées chaque année, soit l'équivalent de 110 allers-retours en vol long-courriers entre Barcelone et New-York,
- Veolia accélère son déploiement d'énergies décarbonées locales avec la solarisation de ses sites de stockage de déchets en post-exploitation en France. Cette initiative s'inscrit dans l'ambition affichée par le Groupe de rendre ses services autonomes en énergie en France. Veolia prévoit de lancer le développement de plus de 40 projets solaires sur des installations de stockage de déchets non dangereux (ISDND) sélectionnés, pour une capacité installée de 300 MW d'énergie renouvelable, correspondant à la consommation de 130 000 habitants, soit une surface d'environ 400 hectares de panneaux photovoltaïques. Les premières installations seront opérationnelles dès 2027,
- Dans le cadre de la Journée Mondiale de l'environnement le 5 juin 2024, Veolia a réitéré son engagement à construire un avenir durable et désirable avec le lancement de l'initiative "#Team 66". Dans un monde rythmé par les paradoxes, la seconde édition du baromètre de la Transformation Écologique réalisée par Veolia en partenariat avec Elabe nous apprend notamment que 66 % de la population mondiale préfère l'action écologique à l'inaction,
- Terra Academia, école et accélérateur de la transformation écologique, a inauguré son premier "campus de l'Artois" en présence de son président Jean-Michel Blanquer, d'Antoine Frérot, d'Estelle Brachlianoff, et de Frédéric Leturque, maire d'Arras. A l'initiative de Veolia, entreprise fondatrice, Terra Academia a pour objectif d'accélérer le développement des formations aux métiers liés à la transformation écologique,
- Veolia a annoncé la fin de sa campagne d'analyse nationale pour établir un état des lieux de la présence des 20 PFAS réglementés dans l'eau potable en France, sur la base des seuils de qualité en vigueur, lancée en novembre 2023. Cette campagne a été effectuée en anticipant l'obligation des autorités sanitaires d'intégrer systématiquement ces paramètres dans leurs contrôles à partir de 2026. Plus de 2 400 points de prélèvement d'eau potable gérés par Veolia, desservant plus de 20 millions d'habitants ont été analysés. A la fin de cette campagne, Veolia peut attester de la conformité de l'eau potable au regard des normes PFAS pour plus de 99% de ses points de prélèvement,
- L'opération Sequoia 2024 a été souscrite par près de 80 000 collaborateurs, soit un taux de souscription proche de 45 %, le plus élevé jamais enregistré chez Veolia. Dans la lignée des opérations conduites annuellement depuis 2018, Sequoia 2024 confirme la volonté de Veolia d'associer ses salariés au développement de leur entreprise et à sa création de valeur. À l'issue de Sequoia 2024, les salariés du Groupe renforcent leur position de premier actionnaire de Veolia en détenant, fin 2024, 8,9 % du capital de la société. Ce succès témoigne de l'adhésion des collaborateurs du Groupe aux nouveaux objectifs fixés dans le programme stratégique GreenUp 2024-2027 ;

- s'agissant de la stratégie et de l'*equity story* :
  - Le 29 février 2024, Veolia a organisé un *Strategy Day* à l'occasion du lancement de GreenUp, son nouveau programme stratégique 2024-2027. GreenUp vise à faire de Veolia le chaînon qui manque à la transformation écologique. Veolia ouvre la voie à un futur plus durable et désirable, en accélérant, le déploiement des solutions qui existent déjà et l'innovation pour inventer celles de demain. En s'appuyant sur son expertise dans l'eau, l'énergie et les déchets, Veolia entend décarboner, dépolluer et régénérer les ressources à travers trois boosters de croissance, soutenus par des investissements de 2 milliards d'euros,
  - Veolia a organisé une série de réunions stratégiques en 2024. Animés par Estelle Brachlianoff et les membres du comité exécutif, ces Deep Dive permettent aux parties prenantes de Veolia (investisseurs, médias, analystes, clients et partenaires) d'en apprendre davantage sur l'approche stratégique du Groupe via des présentations et, aux travers de cas concrets (visites de sites, expérimentation des solutions mises en place), sur la manière dont il répond aux enjeux écologiques et de croissance en partenariat avec les entreprises et les collectivités. Les thématiques abordées ont été les suivantes :
    - L'énergie locale décarbonante en janvier 2024 à Londres,
    - La stratégie de Veolia et la lutte contre les PFAS aux Etats-Unis en avril 2024 à New York,
    - Les nouvelles solutions pour l'eau en octobre 2024 à Oroszlány (Hongrie).

Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantitatives et qualitatives) **de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2024 s'élève donc à 1 487 372 euros**, soit 144,4 % de sa Base bonus cible. Il est rappelé que le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2024 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 12e résolution soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2024

Critères	Poids	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant
Quantitatifs financiers	50 %	114,3 %	139,2 %	716 674 €
Quantitatifs non-financiers	30 %	110,4 %	142,8 %	441 098 €
Qualitatifs	20 %	160,0 %	160,0 %	329 600 €
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2024	**100 %**	**122,3 %**	**144,4 %**	**1 487 372 €**

Critères	Poids (base 50 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Profitabilité (RNCPG)	20 %	1 530 M€	1 510 M€	101,3 %	107,9 %
Capacité d'investissement (free cash-flow)[1]	15 %	1 819 M€	1 288 M€	141,2 %	160,0 %
Rentabilité (ROCE)	15 %	8,8 %	8,4 %	104,8 %	160,0 %
TOTAL	**50 %**				**139,2 %**

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est le calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

Critères	Borne basse (paiement à 0%)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Profitabilité (RNCPG)	90 %	100 %	110 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) [1]	90 %	100 %	130 %
Rentabilité (ROCE)	96 %	100 %	104 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.

Détail des pourcentages de versement de la part quantitative non financière de 30 %

Indicateurs	Poids (base 30 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Santé, sécurité et bien-être	5 %	4,33	4,70	107,9 %	160,0 %
Éthique et intégrité	5 %	86 %	83 %	103,6 %	122,5 %
Décarbonation de nos installations	5 %	134 M€	110 M€	121,4 %	160,0 %
Moteurs de croissance et innovation	5 %	6,6 %	6,0 %	110,0 %	118,0 %
Engagement des collaborateurs	5 %	88 %	85 %	103,5 %	136,0 %
Biodiversité	5 %	73 %	63 %	115,9 %	160,0 %
TOTAL	**30 %**				**142,8 %**

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

	Seuils d'atteinte		
Critères	Borne basse (paiement à 0 %)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Santé, sécurité et bien-être	4,95 (inchangé vs N-1)	4,7	4,5
Éthique et intégrité	Résultat à 75 %	Résultat à 83 %	Résultat à 90 %
Décarbonation de nos installations	80 %	100 %	120 %
Moteurs de croissance et innovation	3 %	6 %	8 %
Engagement des collaborateurs	Résultat à 75 %	Résultat à 85 %	Résultat à 90 %
Biodiversité	59 %	63 %	70 %

Rémunérations de long terme

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2022

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,003 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social) correspondant à 100 % de la rémunération annuelle fixe 2022 *prorata temporis* à compter du 1er juillet 2022.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2023

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 47 450 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social) correspondant à 133 % de la rémunération annuelle fixe 2023.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2024

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 25 avril 2024, le conseil d'administration a décidé, le 13 mai 2024, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 47 331 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social) correspondant à 133 % de la rémunération annuelle fixe 2024.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Mme Estelle Brachlianoff doit conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de protection sociale complémentaire

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions et l'indemnité de non-concurrence de la directrice générale figurent à la section 3.4.2 *infra*.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations de toutes natures, perçues ou attribuées à Mme Estelle Brachlianoff. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 3.4.3.2 et 3.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 492 343	2 517 372
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 021 124 (1)	1 175 702 (2)
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	**3 513 467**	**3 693 074**

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 3 mai 2023 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 21,52 euros.
(2) Valorisation des actions de performance attribuées le 13 mai 2024 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,84 euros.

Tableau récapitulatif des rémunérations de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)
Directrice générale

	Exercice 2023		Exercice 2024	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	1 030 000	1 030 000	1 030 000	1 030 000
Rémunération variable annuelle	1 462 343 (1)	764 288	1 487 372 (2)	1 462 343
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**2 492 343**	**1 794 288**	**2 517 372**	**2 492 343**

(1) Part variable au titre de 2023 versée en 2024.
(2) Part variable au titre de 2024 à verser en 2025 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 24 avril 2025.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

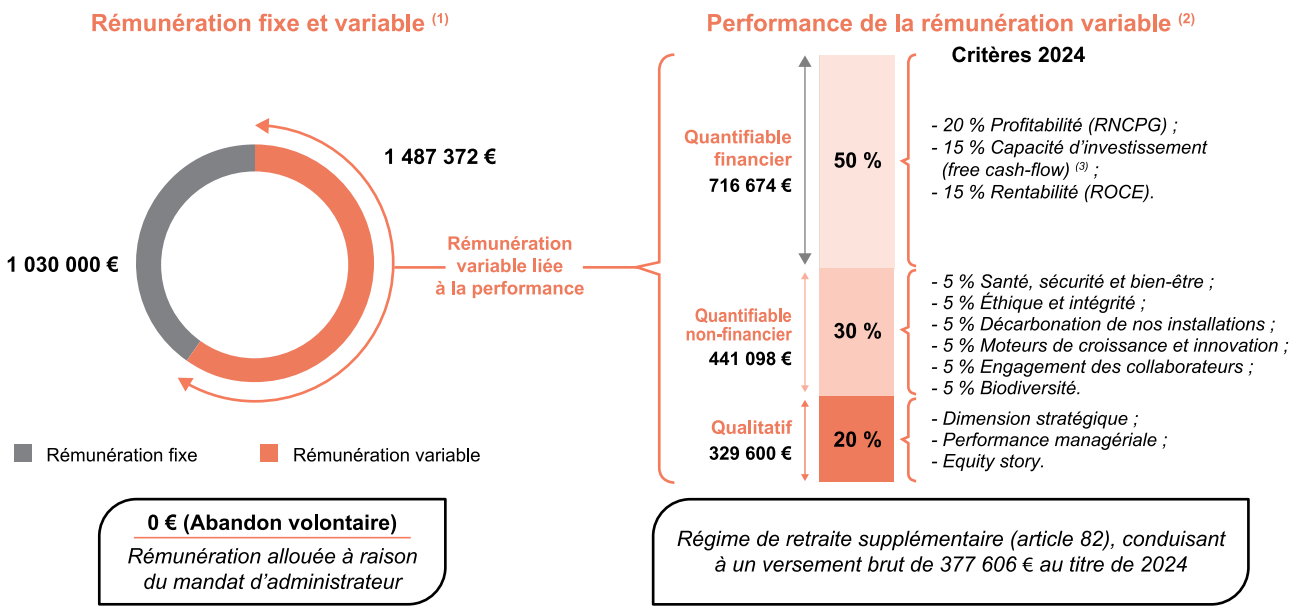
(en euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
Estelle Brachlianoff (directrice générale)	-	-
TOTAL	**-**	**-**

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2024 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants – Mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Estelle Brachlianoff, directrice générale Date de début de mandat : 1er juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X (1)	X (2)		X (3)		X (3)	

(1) Estelle Brachlianoff a démissionné de son contrat de travail au 1er juillet 2022.
(2) Estelle Brachlianoff est éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Par ailleurs, elle bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus, ainsi que d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82. Ces régimes sont décrits à la section 3.4.2 infra.
(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 5 avril 2022, Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directrice générale et d'une indemnité de non-concurrence conformes aux dispositions du code AFEP-MEDEF (cf. section 3.4.2 infra).

Synthèse et tableau récapitulatifs des rémunérations de la directrice générale Mme Estelle Brachlianoff



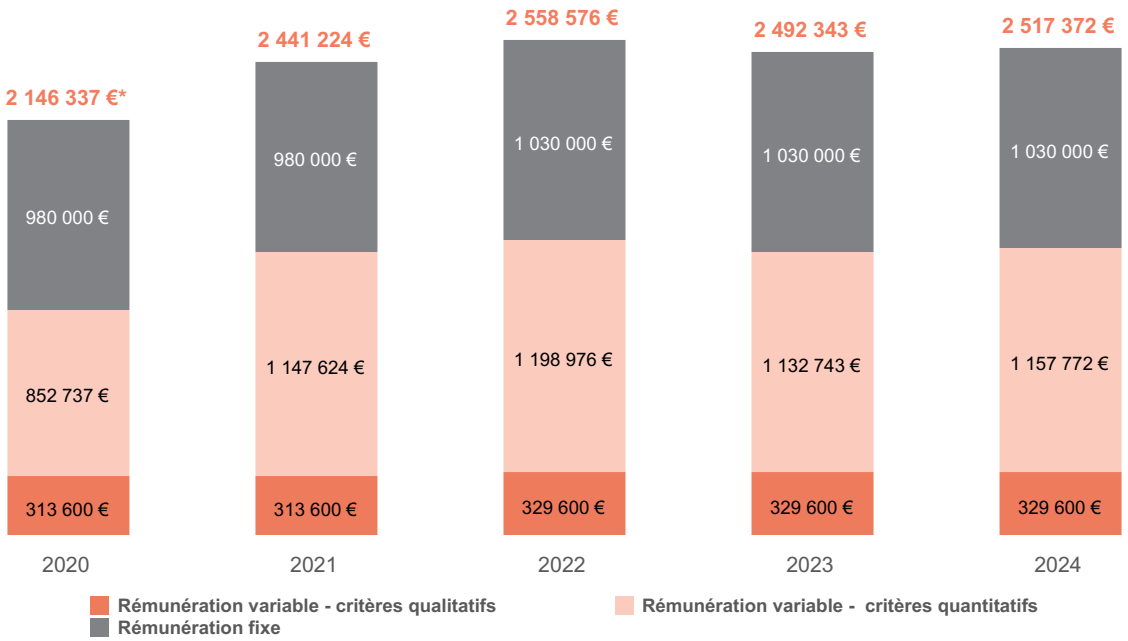
Dispositif de rémunération long terme au titre de 2024

Plan d'actions de performance 2024 (échéance mai 2027)
Attribution de 47 331 actions de performance

(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2024 s'élevait à 160 % de la base bonus cible, soit 1 648 000 euros.
(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés par le conseil d'administration du 11 mars 2025, sur recommandations du comité des rémunérations.
(3) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la rémunération fixe et variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022 puis Estelle Brachlianoff depuis le 1er juillet 2022), au cours des cinq dernières années.



** Après renonciation par le président-directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable.*

Ratios d'équité (rémunération des dirigeants mandataires sociaux/rémunération médiane et moyenne des salariés du Groupe en France)

Les ratios d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée (comme énoncée dans les sections 3.4.1.1.2 et 3.4.1.1.3 *supra*, tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF) aux dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane et moyenne des salariés sont présentés ci-dessous.

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux qui sont rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du Groupe. Plus de 77 % des salariés, en France, sont non-cadres avec un taux d'agents d'exploitation/ouvriers équivalent à 38 %.

Seuls les salariés permanents sont pris en compte, c'est-à-dire présents sur l'intégralité de l'année. Pour les salariés à temps partiel, une recomposition d'une rémunération fixe annuelle à temps plein est effectuée.

Ratios d'équité – Comparaison avec la rémunération moyenne des salariés en France

	2020	2021	2022 (1)	2023 (1)	2024
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	56	53	46	17	N/A
evol. N/N-1 (en %)		*-5,4 %*			
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1er juillet 2022) (b)	N/A	N/A	12	40	53
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	**56**	**53**	**58**	**57**	**53**
evol. N/N-1 (en %)		***-5,4 %***	***+9,4 %***	***-2,4 %***	***-7,0 %***
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1er juillet 2022)	**N/A**	**N/A**	**8**	**16**	**15**
evol. N/N-1 (en %)					***-6,2 %***

(1) La dissociation de fonctions intervenue au 1er juillet 2022 conduit à des calculs de ratios d'équité qui ne concernent qu'une partie des années 2022 (rémunération fixe répartie entre le président-directeur général et la directrice générale) et 2023 (rémunération variable au titre de 2022 répartie entre le président-directeur général et la directrice générale). La consolidation « Dirigeant mandataire social exécutif » permet une vision exhaustive.

Ratio d'équité – Comparaison avec la rémunération médiane des salariés en France

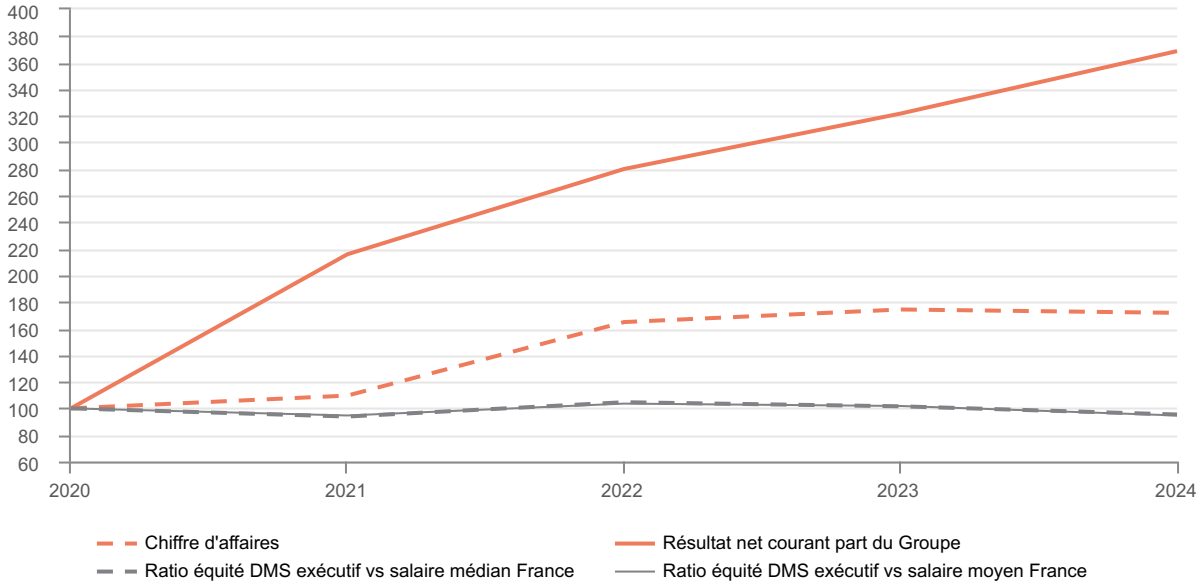
	2020	2021	2022 (1)	2023 (1)	2024
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	65	61	54	20	N/A
evol. N/N-1 (en %)		*-6,2 %*			
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1er juillet 2022) (b)	N/A	N/A	14	46	62
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	**65**	**61**	**68**	**66**	**62**
evol. N/N-1 (en %)		***-6,2 %***	***+11,5 %***	***-2,5 %***	***-6,1 %***
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1er juillet 2022)	**N/A**	**N/A**	**10**	**18**	**18**
evol. N/N-1 (en %)					

(1) La dissociation de fonctions intervenue au 1er juillet 2022 conduit à des calculs de ratios d'équité qui ne concernent qu'une partie des années 2022 (rémunération fixe répartie entre le président-directeur général et la directrice générale) et 2023 (rémunération variable au titre de 2022 répartie entre le président-directeur général et la directrice générale). La consolidation « Dirigeant mandataire social exécutif » permet une vision exhaustive.

Performance de la société

	2020	2021	2022	2023	2024
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	26 010	28 508	42 885	45 351	44 692
evol. N/N-1 (en %)		*+9,6 %*	*+50,4 %*	*+5,8 %*	*-1,5 %*
Résultat net courant part du Groupe *(en millions d'euros)*	415	896	1 162	1 335	1 530
evol. N/N-1 (en %)		*+115,9 %*	*+29,7 %*	*+14,9 %*	*+14,6 %*

Ratio d'équité et performance du Groupe (base 100 en 2020)



3.4.1.1.4 Politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2025

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle est inchangée et se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2025 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude du cabinet Boracay décrite dans la section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2025

Néant.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Cette renonciation est toujours applicable à sa fonction de président du conseil d'administration.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies présenté dans la section 3.4.2 *infra* dont la rente théorique est nulle.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

3.4.1.1.5 Politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2025

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2025 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins quatre continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Outre le groupe de comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2025 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2025 communiquées au marché le 27 février 2025 et du programme stratégique GreenUp 2024-2027.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 11 mars 2025, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2025 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe, soit 1 648 000 euros.

  Il est rappelé qu'afin de tenir compte des demandes exprimées par certains investisseurs et agences de conseil en vote, lors de *roadshows* gouvernance, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de réduire le nombre de critères quantitatifs en supprimant le critère lié à la progression du chiffre d'affaires, à compter de 2024.

Ainsi, les critères de la part variable 2025 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 27 février 2025, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % :
    - 20 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 15 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

    La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2025 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 27 février 2025 ;
  - en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
    - 5 % sur l'indicateur **Santé, sécurité et bien-être :** amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
    - 5 % sur l'indicateur **Éthique et intégrité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
    - 5 % sur l'indicateur **Décarbonation de nos installations** : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane,
    - 5 % sur l'indicateur **Moteurs de croissance et innovation** : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (Énergie, Technologies de l'Eau, Déchets dangereux),
    - 5 % sur l'indicateur **Engagement des collaborateurs** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
    - 5 % sur l'indicateur **Biodiversité** : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles.
- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale ,
  - l'*equity story*.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2025

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil veille, sur les recommandations de son comité des rémunérations, à la mise en place d'une rémunération de long terme en sus de la rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie fixe de la rémunération fixe et variable de la rémunération annuelle avec des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Lors de l'élaboration d'un nouveau plan, les conditions de performance sont revues en fonction des priorités stratégiques de long terme de Veolia et peuvent inclure des conditions de performance internes et/ou externes au Groupe. Cette rémunération de long terme a vocation à ne pas concerner exclusivement la dirigeante mandataire sociale, mais également les cadres dirigeants et d'autres catégories de salariés du Groupe (hauts potentiels ou contributeurs clés par exemple), le périmètre des bénéficiaires étant déterminé lors de la mise en place de chaque plan de rémunération long terme. En cas de départ de la dirigeante mandataire sociale avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle est exclu, sauf circonstances exceptionnelles motivées par le conseil. En tout état de cause, les conditions de performance et d'acquisition demeureront inchangées.

Il est rappelé qu'en 2023, lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une pondération plus importante de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

[1] *Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.*

La répartition de la rémunération de la directrice générale se compose depuis comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, les trois derniers plans de rémunération long terme ainsi que les obligations de conservation sont rappelés à la section 3.4.3 *infra*.

Projet d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de la 21e résolution soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2025, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 580 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2025, et dont le terme est prévu en 2028 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2027, succèderait à celui attribué en 2024.

Le conseil arrêtera, lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance, le nombre d'actions de performance qui seraient attribuées à la directrice générale.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de maintenir comme suit les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance, de la dirigeante mandataire sociale exécutive : obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant les régimes de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.2 Rémunération des administrateurs [1]

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2024

L'assemblée générale du 19 avril 2018, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 200 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs. Cette demande de modification de l'enveloppe des rémunérations était motivée par l'évolution de la composition des comités du conseil d'administration résultant de l'adjonction de membres au cours de l'exercice 2017, la majoration pour les membres du comité des comptes et de l'audit portée de 8 400 euros à 16 800 euros en 2018 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros en 2018.

Au titre de l'exercice 2022, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres, à l'exception de l'allocation à chacun des membres de la commission Sonate d'un complément de rémunération, qui n'a pas été reconduit, et sous réserve des ajustements suivants. Le conseil a décidé :

- de porter la majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « transcontinentale » de 3 000 euros à 6 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séance[s] du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- de maintenir la majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « transcontinentale » à 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- d'allouer à/aux administrateur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- d'allouer, le cas échéant, à/aux censeur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 1 500 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- s'agissant du comité de la raison d'être dont les modalités ont été approuvées par le conseil d'administration lors de cette séance, d'allouer au président et aux autres membres de ce comité, au titre de l'année 2022, des majorations identiques à celles qui sont attribuées au président et aux autres membres des comités des nominations, des rémunérations et recherche, innovation et développement durable, soit 20 000 euros pour le président et 10 000 euros pour les autres membres.

Au titre de l'exercice 2024, le conseil d'administration du 12 mars 2024, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres en y apportant les ajustements suivants :

- allouer à/aux administrateur(s) une majoration de 6 000 euros par déplacement au titre de la visite annuelle du conseil dans un ou plusieurs pays d'un autre continent que sa résidence avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- comptabiliser une séance extraordinaire du conseil comme un quart de séance et le séminaire stratégique comme deux séances du conseil.

Par ailleurs, le conseil d'administration a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

[1] *Mandataires sociaux non dirigeants.*

L'allocation de la rémunération de base et des majorations par mission, sur la base d'une assiduité à 100 % et incluant la part fixe (40 %) et variable (60 %), au 31 décembre 2024, est la suivante :

Sur base annuelle complète	Répartition 2024	
Administrateurs (rémunération de base)	**42 000 €**	*
Majoration vice-président	50 000 €	
Majoration administrateur référent	50 000 €	
Majoration présidente du comité des comptes-audit	67 200 €	*
Majoration président du comité des nominations	20 000 €	*
Majoration présidente du comité des rémunérations	20 000 €	*
Majoration présidente du comité recherche-innovation-DD	20 000 €	*
Majoration président du comité de la raison d'être	20 000 €	*
Majoration des membres du comité des comptes-audit	16 800 €	*
Majoration des membres du comité des nominations	10 000 €	*
Majoration des membres du comité des rémunérations	10 000 €	*
Majoration des membres du comité recherche-innovation-DD	10 000 €	*
Majoration des membres du comité de la raison d'être	10 000 €	*
Censeur (50 % de la rémunération de base)	21 000 €	*
Majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « trans-continentale »	6 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné	
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « trans-continentale »	3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné	
Majoration pour le(s) administrateurs résidant en Europe hors France	3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné	
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) résidant en Europe hors France	1 500 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné	
Majoration pour le(s) administrateur(s)	6 000 € par déplacement au titre de la visite annuelle du conseil dans un ou plusieurs pays d'un autre continent que sa résidence avec présence physique de l'administrateur concerné	
Comptabilisation d'une séance extraordinaire du conseil comme un quart de séance et le séminaire stratégique comme deux séances du conseil.		

Les montants octroyés sont calculés au prorata de la durée effective du mandat au titre de l'exercice.
* *Montant soumis à assiduité.*

Tableau des rémunérations allouées aux administrateurs en 2023-2024 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des rémunérations versées en 2023 et 2024 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées.

Il est précisé que, depuis l'exercice 2019, la part variable de la rémunération des administrateurs est versée annuellement au cours de l'exercice suivant et non plus lors de chaque trimestre.

	2023				2024			
(en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice		Montants [1] versés au cours de l'exercice		Montants attribués au titre de l'exercice		Montants [2] versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	**Par la Société**	**Par les sociétés contrôlées**	**Par la Société**	**Par les sociétés contrôlées**	**Par la Société**	**Par les sociétés contrôlées**	**Par la Société**	**Par les sociétés contrôlées**
Olivier Andriès [3]	46 684	Néant	11 794	Néant	87 026	Néant	64 980	Néant
Maryse Aulagnon	162 992	Néant	153 292	Néant	111 629	Néant	138 342	Néant
Véronique Bédague [4]	36 960	Néant	10 080	Néant	62 840	Néant	50 520	Néant
Estelle Brachlianoff [5]	0	0	0	0	0	0	0	0
Pierre-André de Chalendar	77 760	Néant	65 704	Néant	115 366	Néant	101 622	Néant
Isabelle Courville	114 646	Néant	124 938	Néant	118 000	Néant	119 468	Néant
Antoine Frérot [6]	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard [7]	16 856	Néant	53 256	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Marion Guillou	62 000	Néant	59 900	Néant	66 500	Néant	68 000	Néant
Franck Le Roux [8]	78 800	Néant	78 800	Néant	84 800	Néant	84 800	Néant
Julia Marton-Lefèvre [9]	Néant	Néant	Néant	Néant	41 427		14 971	
Agata Mazurek Bak [10]	73 800	Néant	66 138	Néant	78 540	Néant	79 880	Néant
Pavel Páša [8]	70 000	Néant	70 000	Néant	76 000	Néant	76 000	Néant
Nathalie Rachou [11]	119 200	Néant	119 200	Néant	36 256	Néant	119 696	Néant
Francisco Reynés [12]	39 184	Néant	8 914	Néant	55 762	Néant	51 870	Néant
Louis Schweitzer [13]	46 032	Néant	122 932	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Guillaume Texier	68 800	Néant	68 800	Néant	115 951	Néant	85 221	Néant
Enric Xavier Amiguet i Rovira [14]	31 500	Néant	29 723	Néant	32 750	Néant	37 500	Néant
TOTAL	**1 045 214**	**0**	**1 043 471**	**0**	**1 082 847**	**0**	**1 092 870**	**0**

N/A : non applicable

(1) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2022 (part fixe du 4e trimestre 2022 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2022), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2023 (part fixe uniquement).

(2) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2023 (part fixe du 4e trimestre 2023 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2023), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2024 (part fixe uniquement).

(3) M. Olivier Andriès a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.

(4) Mme Véronique Bédague a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.

(5) Mme Estelle Brachlianoff a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. La rémunération complète de Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale, est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2024. Les conseils d'administration des 14 mars 2023 et 12 mars 2024 ont pris acte de la décision de Mme Estelle Brachlianoff de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice pour les années 2023 et 2024.

(6) La rémunération complète de M. Antoine Frérot en sa qualité de président du conseil d'administration est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2024. Les conseils d'administration des 14 mars 2023 et 12 mars 2024 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administrateur pour les années 2023 et 2024.

(7) Le mandat de Mme Clara Gaymard a pris fin le 27 avril 2023.

(8) M. Pavel Páša a été désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe européen le 15 octobre 2014. Il a rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à une organisation représentative ou d'aide aux salariés. M. Franck Le Roux a été nommé par le comité Groupe France le 15 octobre 2018. Il a été pris acte de la décision de M. Franck Le Roux de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale.

(9) Mme Julia Marton Lefèvre a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 25 avril 2024.

(10) Mme Agata Mazurek-Bak a été nommée en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. Il a été pris acte de la décision de Mme Agata Mazurek-Bak de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice à une association caritative en 2023 et à l'Association des actionnaires salariés de Veolia Environnement (« AAVE ») en 2024.

(11) Le mandat de Mme Nathalie Rachou a pris fin le 25 avril 2024.

(12) M. Francisco Reynés a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.

(13) Le mandat de M. Louis Schweitzer a pris fin le 27 avril 2023.

(14) M. Enric Xavier Amiguet i Rovira a été nommé en qualité de censeur le 15 juin 2022. Il a été pris acte de la décision de M.Enric Xavier Amiguet i Rovira de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité de censeur à son organisation syndicale.

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2025

Le conseil d'administration du 11 mars 2025, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de porter l'enveloppe annuelle, qui n'avait pas été modifiée depuis 2018, de 1 200 000 euros à 1 500 000 euros compte tenu de l'évolution du nombre de ses membres et d'augmenter de 10 % l'allocation de la rémunération de base et des majorations par mission à ses membres au titre de l'année 2025.

Par ailleurs, le conseil d'administration, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

3.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2024 (*cf.* section 3.3.3 *supra*) (hors directrice générale) a perçu en 2024 une rémunération brute globale de 12 987 869 euros (pour un comité exécutif composé de treize membres hors directrice générale), contre 12 843 085 euros en 2023 (pour un comité exécutif composé de treize membres hors directrice générale).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2023 et 2024 (hors président-directeur général et directrice générale), incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et rémunération perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantitatives et qualitatives des membres du comité exécutif (hors directrice générale) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantitative de 80 % et part qualitative de 20 %) et selon les mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que ceux applicables à la directrice générale. Il est néanmoins précisé, s'agissant des membres du comité exécutif exerçant les fonctions de directeur de zone, qu'il est procédé à une pondération entre la réalisation des indicateurs propres à leur zone et ceux relatifs au Groupe.

Au titre de 2024, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 110 % de leur rémunération fixe.

	Exercice 2023 (13 membres)	
(en euros)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération fixe	5 930 423	5 971 737
Rémunérations annuelles variables	6 989 052	6 825 385
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature (1)	45 963	45 963
TOTAL	**12 965 438**	**12 843 085**

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

	Exercice 2024 (13 membres)	
(en euros)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Rémunération fixe	5 883 746	5 892 636
Rémunérations annuelles variables	6 472 004	7 059 106
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature (1)	36 127	36 127
TOTAL	**12 391 877**	**12 987 869**

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

3.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions, l'indemnité de non-concurrence de la directrice générale et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

3.4.2.1 Régimes de retraite supplémentaire

3.4.2.1.1 Description

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1er juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en ce qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Ce régime a été fermé avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014 ; et
- de modifier, à effet du 1er juillet 2014, le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération des mandataires sociaux. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que les seuls mandataire sociaux puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle qui était acquise au 30 juin 2014.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

À l'occasion de la définition des éléments de rémunération de la directrice générale, et sur la base de l'étude réalisée par le cabinet Boracay (*cf.* section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021), le comité des rémunérations a souhaité améliorer la compétitivité du dispositif de retraite supplémentaire proposé au dirigeant mandataire social exécutif. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a, lors de sa réunion du 5 avril 2022, décidé la mise en place d'un régime de retraite à cotisations définies, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, au bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff.

3.4.2.1.2 Caractéristiques

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'ancien article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques de ce régime, étaient les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 39 du CGI ; article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
   - une ancienneté de cinq ans minimum,
   - l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise,
   - sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite,
   - la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : la rémunération de référence prise en compte pour la détermination du montant de la retraite était égale à la moyenne des trois dernières années de rémunération complète dans la limite de huit plafonds annuels de la Sécurité sociale (370 944 euros en 2024) ;
5. rythme d'acquisition des droits : le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 % ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : le montant de la retraite était déterminé en fonction de l'ancienneté acquise dans le Groupe et était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence pour les bénéficiaires disposant de plus de 30 ans d'ancienneté (soit 37 094 euros en 2024) ;
7. modalités de financement des droits : par la Société au travers de contrats d'assurance souscrits auprès de deux organismes d'assurance extérieurs ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice : le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014 ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les primes versées aux organismes d'assurance extérieurs sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés,
   - l'option retenue par Veolia Environnement en matière de contribution spéciale au sens de la loi Fillon applicable aux régimes à prestations définies à droits aléatoires est d'appliquer la taxe de 32 % sur les rentes pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 83 du Code général des impôts (CGI) jusqu'au 31 mars 2021 ; plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) à compter du 1er avril 2021 ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : jusqu'au 31 mars 2023, la catégorie des bénéficiaires était constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération était supérieure ou égale à trois plafonds annuels de Sécurité sociale (139 104 euros en 2024). À compter du 1er avril 2023, la catégorie des bénéficiaires a été étendue à tous les salariés de la Société, ayant au moins un an d'ancienneté dans le Groupe. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
   - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
   - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
   - versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
   - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les cotisations patronales sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social de 20 % et exclues de l'assiette des cotisations de Sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;

2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 82 du Code général des impôts (CGI) ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : régime au seul bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
   - financement du dispositif : la Société verse un montant annuel correspondant à 15 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versées à la directrice générale, étant entendu que ce montant est versé en numéraire par la Société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime. Ce versement annuel est lié à la performance de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
   - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les cotisations versées par l'entreprise sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, sont soumises en totalité aux cotisations sociales et aux prélèvements.

3.4.2.1.3 Application aux mandataires sociaux

Régimes de retraite applicables au président du conseil d'administration

Régime de retraite à cotisations définies

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2024, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint 67 ans est évalué à environ 70 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

M. Antoine Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

En effet, la rente viagère annuelle théorique de son régime de retraite à prestations définies, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de Sécurité sociale. Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2024 calculée sans réversion est évalué à environ 20 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion. Ainsi, dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 70 000 euros par an, à l'âge de 67 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle.

Régimes de retraite applicables à la directrice générale

Régime de retraite à cotisations définies

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2024, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 64 ans est évalué à environ 44 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

Mme Estelle Brachlianoff est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies de la directrice générale pourrait représenter 2 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff à la date de clôture de l'exercice 2024 calculée sans réversion est évalué à environ 5 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont la directrice générale compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 44 000 euros par an, à l'âge de 64 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff serait nulle.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2024, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 64 ans est évalué à environ 11 000 euros par an.

3.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalent à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du maintien des dispositifs de protection sociale équivalent à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

3.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale

Conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.

Le conseil d'administration, prenant acte de la rupture du contrat de travail de Mme Estelle Brachlianoff et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, d'octroyer une indemnité à Mme Estelle Brachlianoff en cas de départ contraint de ses fonctions de directrice générale (notamment suite à une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société ou à une révocation qui ne découlerait pas d'un constat de faute grave ou de faute lourde).

Conformément au code AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »).

La détermination du montant de cette indemnité repose sur l'atteinte de conditions de performance, *via* l'application d'un taux de performance correspondant au taux d'atteinte des objectifs des deux dernières parts variables versées (avec une pondération de 60 % au titre du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable versée et de 40 % au titre du taux d'atteinte de l'avant-dernière part variable versée), étant précisé qu'aucun versement ne pourra avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %.

Indemnité de non-concurrence de la directrice générale

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.

3.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

3.4.3.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et d'actions et de performance

Afin de fidéliser et d'associer les dirigeants, les cadres et les salariés aux performance du Groupe, des plans d'intéressement à long terme sont déployés chaque année. La politique d'attribution, incluant les obligations de conservation, les principales caractéristiques des plans toujours en cours au 31 décembre 2024, ainsi que les ajustements apportés à ces plans sont décrits ci-dessous.

Quand ces plans prennent la forme d'actions de performance, d'actions gratuites ou d'options de souscription, ces attributions sont décidées par le conseil d'administration dans le cadre des résolutions votées en assemblée générale.

Politique de la Société en matière d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Depuis la mise en place des plans d'actions de performance en 2018, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises **aux dirigeants mandataire sociaux et aux membres du comité exécutif (Comex)** de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2025 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 24 avril 2025 de la 21e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour les **dirigeants mandataire sociaux**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (Comex)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions gratuites au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 5)

À titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, et dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 20 bénéficiaires, 145 200 actions gratuites, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

L'acquisition définitive des actions gratuites sans condition de performance attribuées serait soumise à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 6)

Le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2022.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2022, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2022, 2023 et 2024).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 550 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,003 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 439 977 actions de performance (soit 0,21 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 953 233 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (282 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 945 977 actions de performance (soit 0,14 % du capital social) ;
- hauts potentiels (136 bénéficiaires) : 237 500 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (135 bénéficiaires) : 256 500 actions de performance (soit 0,04 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025 ; et

- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés **:**

- d'un **indicateur de Profitabilité (Résultat net courant art du Groupe ou « RNCPG ») (critère de performance économique)** à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2021 sur les exercices 2022, 2023 et 2024 (« Période de référence »), incluant Suez et les Synergies :
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2024 est inférieur ou égal à 1,35 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,5 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un **indicateur de TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2024 et calculée sur la Période de référence comme suit. Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un **indicateur Climat** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon fin 2024 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en tonnes équivalent CO_2 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12 150 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 250 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Mixité** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 22 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 24 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 26 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à l'augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 6,7 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est égal à 7,3 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à l'horizon de fin 2024 aux volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 545 kilotonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 640 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2023 (Plan n° 7)

Le conseil d'administration du 3 mai 2023, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2023.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2023, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2023, 2024 et 2025).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 510 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, 1 006 109 actions de performance, soit environ 0,14% du capital à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 47 450 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 958 659 actions de performance (soit 0,13 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 20 630 342 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (250 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 557 659 actions de performance (soit 0,08 % du capital social) ;
- hauts potentiels (131 bénéficiaires) : 191 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (132 bénéficiaires) : 210 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2026 ; et

- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2023, 2024 et 2025** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés **:**

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique)** à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2022 sur les exercices 2023, 2024 et 2025 (« Période de référence ») :
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2025 est inférieur ou égal à 1,48 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,65 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2025 et calculée sur la Période de référence comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Mixité** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2025 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 25,3 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 26 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 27,3 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2025 au nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès ou le maintien aux services essentiels dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,6 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est égal à 9,1 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2025 au chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires (à prix de recyclats constants/énergies constantes) sur les activités liées à l'économie circulaire :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,4 milliards d'euros, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 9 milliards d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Climat** représentant **20 %** des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous-indicateurs :
  - les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2025, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en millions de tonnes équivalent CO_2 (14,1 millions de tonnes effacées en 2022) :
    - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13,2 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
    - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,8 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
  - la réduction des émissions de GES (scopes 1 et 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2025, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 des sites opérés à date par Veolia:
    - si l'indicateur est nul, aucune action de performance ne serait acquise,
    - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,9 million de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2024 (Plan n° 8)

Le conseil d'administration du 13 mai 2024, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2024.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2024, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2024, 2025 et 2026).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 25 avril 2024, le conseil d'administration a décidé, le 13 mai 2024, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 550 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, 1 082 914 actions de performance, soit environ 0,15 % du capital à cette date ;

Dans ce cadre, il a été attribué 47 331 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 035 583 actions de performance (soit 0,14 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 25 723 882 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (280 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 613 583 actions de performance (soit 0,08 % du capital social) ;
- hauts potentiels (137 bénéficiaires) : 195 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (138 bénéficiaires) : 227 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2027 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2024, 2025 et 2026** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG)** (critère de performance économique) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 9 % par an (CAGR) à compter de 2023 sur les exercices 2024, 2025 et 2026 (« Période de référence »), à taux de change 2023 constants :
  - si le CAGR sur la période de référence est inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le CAGR est supérieur à 9 %, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2026 et calculée sur la Période de référence comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Diversité et inclusion** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi le comité de direction du groupe à fin 2026 :
  - si l'indicateur est inférieur à 30 %, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 30 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise ;
- d'un indicateur **Soutien aux communautés locales** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2026 à l'augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités), sur le périmètre du Groupe au 1er janvier 2024 :
  - si l'indicateur est inférieur à 7,8 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 8,3 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Eau douce préservée et régénération des ressources** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2026 au volume annuel d'eau douce préservée, correspondant à la somme (i) du volume annuel de l'eau réutilisée après traitement ; (ii) du volume annuel de l'eau dessalée ; et (iii) du volume d'eau préservée par les réseaux d'eau potable grâce à l'amélioration de leur rendement par rapport à celui de 2023 :
  - si l'indicateur est inférieur à 1,35 milliard de mètres cubes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,45 milliard de mètres cubes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Satisfaction des clients et des consommateurs** (**5 %** des actions de performance attribuées), correspondant à horizon 2026 au taux de satisfaction client mesuré avec la méthodologie du Net Promoter Score Étendu :
  - si le score NPS est inférieur à 20 **ou** le taux de couverture est inférieur à 60 % du chiffre d'affaires, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si le score NPS est supérieur ou égal à 30 **et** le taux de couverture est supérieur ou égal à 75 % du chiffre d'affaires, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité pour le score et pour la couverture) ;
- d'un indicateur **Décarbonation** représentant **20 %** des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous indicateurs :
  - Décarbonation de nos clients (scope 4*) : les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2026, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en millions de tonnes équivalent CO_2 (13,8 [(1)] millions de tonnes effacées en 2023) :
    - si l'indicateur est inférieur à 15 [(1)] millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
    - si l'indicateur est supérieur ou égal à 17 [(1)] millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
  - Réduction des émissions de GES (scopes 1 et 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2026, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 des sites opérés à date par Veolia :
    - si l'indicateur est inférieur à 10 %, aucune action de performance ne serait acquise,

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

(1) *Évaluées selon un protocole de mesure défini dans l'outil de reporting Global Report.*

– si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,

– entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2025

Dans le cadre de la 21e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2025, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 580 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2025, et dont le terme est prévu en 2028 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2027, succède à celui attribué en 2024.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance) (*cf.* section 3.4.1.1.5 *supra*). Comme pour la rémunération variable annuelle, les conditions de performance proposées dans le cadre de ce nouveau plan visent à refléter les engagements de Veolia sur une performance plurielle relative au programme stratégique GreenUp 2024-2027 tels qu'ils sont détaillés dans les sections 1. Profil *supra* et 4. *infra*.

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2028 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2025, 2026 et 2027** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG)** (critère de performance économique) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2023 sur les exercices 2024, 2025, 2026 et 2027 (« Période 2024 - 2027 ») , à taux de change 2023 constants, conformément à l'objectif du programme GreenUp :
  - si le CAGR sur la Période 2024 - 2027 est inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le CAGR sur la Période 2024 - 2027 est supérieur ou égal à 10 %, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2027 et calculée sur la Période de référence comme suit :

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Diversité et inclusion** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi le comité de direction du groupe à fin 2027:
  - si l'indicateur est inférieur à 30 %, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 33 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise ,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Soutien aux communautés locales** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2027 au nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités) :
  - si l'indicateur est inférieur à 8,0 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 8,4 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Eau douce préservée et régénération des ressources** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2027 au volume annuel d'eau douce préservée, correspondant à la somme (i) du volume annuel de l'eau réutilisée après traitement ; (ii) du volume annuel de l'eau dessalée ; et (iii) du volume d'eau préservée par les réseaux d'eau potable grâce à l'amélioration de leur rendement par rapport à celui de 2023 :
  - si l'indicateur est inférieur à 1,4 milliard de mètres cubes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,5 milliard de mètres cubes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Satisfaction des clients et des consommateurs** (**5 %** des actions de performance attribuées), correspondant à horizon 2027 au taux de satisfaction client mesuré avec la méthodologie du Net Promoter Score Étendu :
  - si le score NPS est inférieur à 25 **ou** le taux de couverture est inférieur à 65 % du chiffre d'affaires, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si le score NPS est supérieur ou égal à 35 **et** le taux de couverture est supérieur ou égal à 80 % du chiffre d'affaires, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité pour le score et pour la couverture) ;
- d'un indicateur **Décarbonation** représentant **20 %** des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous indicateurs :

- Décarbonation de nos clients (scope 4*) : les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2027, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en millions de tonnes équivalent CO_2, exprimée en pourcentage d'augmentation en comparaison avec la référence 2023 [(1)] :
  - si la progression par rapport à la référence 2023 est inférieure à 13 %, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si la progression par rapport à la référence 2023 est supérieure ou égale à 30 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- Réduction des émissions de GES (scopes 1 et 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2027, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 :
  - si la réduction du volume des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 par rapport à leur niveau de 2021 est inférieure à 14 %, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si la réduction du volume des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 par rapport à leur niveau de 2021 est supérieure ou égale à 18 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Dans le cadre de cette autorisation, le conseil d'administration pourrait procéder à des attributions d'actions nouvelles ou existantes en une ou plusieurs fois, à hauteur de 0,35 % du capital social, apprécié à la date de la présente assemblée générale, avec application d'un sous-plafond de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff, dirigeante mandataire sociale exécutive.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 26 mois et mettrait fin à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 25 avril 2024 qui a été utilisée en 2024 pour un montant équivalent à 0,15 % du capital social.

3.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions d'actions de performance des plans en cours au 31 décembre 2024 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8
Date de l'assemblée	15/06/2022	15/06/2022	27/04/2023	25/04/2024
Date de la réunion du conseil d'administration	15/06/2022	02/08/2022	03/05/2023	13/05/2024
Nombre total d'actions attribuées (avant ajustement)	145 200	1 461 971	1 006 109	1 082 914
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022	-	-	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration depuis le 30 juin 2022	-	-	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1er juillet 2022	N/A	21 994	47 450	47 331
Date d'acquisition des actions	16/06/2025	03/08/2025	04/05/2026	14/05/2027
Date de fin de période de conservation	16/06/2025	03/08/2025	04/05/2026	14/05/2027
Condition de performance	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2024	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	48 691	20 814	26 668
Actions de performance restantes en fin d'exercice	145 200	1 413 280	985 295	1 056 246

Un plan d'actions de performance n° 4 avait été mis en place le 4 mai 2021, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 5 mai 2024. À la date d'échéance, 736 847 actions ont été acquises par les bénéficiaires de ce plan, correspondant à un taux de réalisation des conditions de performance de 85 % (après ajustement de non-dilution suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021).

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

(1) *Évaluation selon un protocole de mesure défini dans l'outil de reporting Global Report.*

3.4.3.3 Réalisation des conditions de performance des plans échus

Réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2022 (Plan n° 6)

Les conditions de performance du plan d'actions de performance 2022 se rapportant aux exercices 2022, 2023 et 2024, le calcul des taux d'atteinte de ces conditions a pu être établi et conduit aux résultats suivants :

Indicateur de performance	Poids	Description de l'indicateur et seuils de versement Borne minimale : aucune action distribuée Borne cible : seuil de distribution à 100 %	Résultat	Taux de versement
Profitabilité (RNCPG)	25 %	RNCPG 2024 Mini : 1,35 Md€ Cible : 1,5 Md€	1,53 Md€	100 %
TSR relatif	25 %	Progression sur 3 ans du TSR de Veolia comparée à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) Mini : évolution du TSR de Veolia égale à celle de l'Indice. Cible : évolution du TSR de Veolia supérieure de 10 % à celle de l'indice.	Le TSR de l'action Veolia a évolué de +0,46 point par rapport à l'Indice de référence (-5,72 % vs -6,18 %)	52,3 %
Climat	12,5 %	Fin 2024, contribution annuelle aux émissions évitées de GES en Mt CO_2 eq Mini : contribution ≤ 12,150 Mt eq. CO_2 Cible : contribution ≥ 14,250 Mt eq. CO_2	16,059 Mt eq. CO2, soit : • valeur brute des émissions effacées issues de Global Report : 15,568 Mt eq. CO_2 • correctif lié à la valorisation énergétique des déchets : + 0,393 Mt eq. CO2 • correctif lié à la production d'énergie (inchangé) : + 0,098 Mt eq. CO2	100 %
Mixité	12,5 %	À fin 2024, proportion de femmes parmi les cadres dirigeants Mini : ≤ 22 % Cible : ≥ 26 %	30,7 % (163 femmes pour 368 hommes).	100 %
Accès aux services essentiels	12,5 %	À fin 2024, évolution du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant Mini : 6,7 millions d'habitants Cible : 7,3 millions d'habitants	7,31 millions d'habitants	100 %
Économie circulaire/ plastique	12,5 %	À fin 2024, volumes de plastiques transformés (produits sortant des usines de transformation plastique) Mini : indicateur ≤ 545 kt Cible : indicateur ≥ 640 kt	491 kt	0 %
TAUX DE VERSEMENT GLOBAL				**75,6 %**

Les bénéficiaires qui respecteront la condition de présence se verront livrer 75,6 % du nombre d'actions attribuées.

Réalisation des conditions de performance des plans précédents

Plan d'actions de performance 2018 (Plan n° 1) : la condition de performance du plan a été réalisée et le taux de versement a atteint 100 %.

Plan d'actions de performance 2019 (Plan n° 2) : les conditions de performance du plan ont été réalisées et le taux de versement a atteint 100 %.

Plan d'actions de performance 2020 (Plan n° 3) : les conditions de performance du plan ont partiellement été réalisées et le taux de versement a atteint 87,5 %.

Il est rappelé que, pour chacun de ces trois plans, un ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 sur le critère RNCPG a été appliqué, qui s'est accompagné de la réduction d'un tiers du nombre initial d'actions de performance attribué au titre de ce critère.

Plan d'actions de performance 2021 (Plan n° 4) : les conditions de performance du plan ont partiellement été réalisées et le taux de versement a atteint 85,0 %.

3.4.3.3.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2024 à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 6 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale	Plan n° 8 2024	47 331	1 175 702 (1)	14/05/2027	14/05/2027	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 13 mai 2024 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,84 euros.

3.4.3.3.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2024 pour chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 7 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration (1)	Plan n° 4 2021 du 04/05/2021	34 797
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale (2)	Plan n° 4 2021 du 04/05/2021	10 651

(1) Actions attribuées à M. Antoine Frérot dans le cadre de ses fonctions de président-directeur général.
(2) Actions attribuées à Mme Estelle Brachlianoff dans le cadre de ses fonctions de directrice générale adjointe en charge des opérations, membre du comité exécutif.

Pour rappel, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, que les droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dont l'acquisition, sous conditions de performance est intervenue en 2023 pour le plan 2020 et en 2024 pour le plan 2021, seront maintenus dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022. Ces dispositions ont été approuvées par l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration a fait ce choix compte tenu de la contribution essentielle d'Antoine Frérot à la transformation de Veolia en champion mondial de la transformation écologique.

M. Antoine Frérot a abandonné ses fonctions exécutives immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par Veolia, qui se révèle déjà créatrice de valeur pour ses actionnaires et continuera de l'être au fur et à mesure que seront extraites les synergies prévues. Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, il ne sera plus bénéficiaire d'attributions d'actions de performance (ni de rémunération variable annuelle) et ne sera donc pas associé à la création de valeur, alors qu'il en a été l'instigateur.

Le comité des rémunérations a jugé qu'il serait équitable de lui laisser le bénéfice de la totalité des actions de performance qui lui ont été attribuées lors des années antérieures, mais qui ne lui ont pas été encore versées.

Ces actions demeurent soumises aux conditions de performance prévues et ne seront livrées qu'après constatation de l'atteinte des critères de performance. La condition de présence sera réputée remplie par le maintien de M. Antoine Frérot au sein du conseil d'administration. Les critères de performance ayant été fixés dans le passé par le conseil, hors la présence de M. Antoine Frérot, aucun conflit d'intérêts n'est à déplorer.

3.4.3.3.3 Récapitulatif des actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions de performance acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/d'actions acquises	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Numéro du plan
Actions attribuées, durant l'exercice 2024, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	78 693	1 954 734 (1)	Plan n° 8
Actions acquises, durant l'exercice 2024, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ses sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé*	61 190	1 806 329 (2)	Plan n° 4

(1) Valorisation des actions gratuites attribuées le 13 mai 2024 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,84 euros.
(2) Valorisation des actions de performance acquises le 5 mai 2024 sur la base du cours d'acquisition du 6 mai 2024, le 5 mai 2024 étant un jour non travaillé sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit 29,52 euros.
** N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.*

3.4.3.4 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2024 (tableau ° 8 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur de ces derniers, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

3.4.3.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ou levées au cours de l'exercice 2024

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 4 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice *(en euros)*	Période d'exercice
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration	Néant	-	-	-	-	-
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale	Néant	-	-	-	-	-

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice *(en euros)*
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration	Néant	-	-
Estelle Brachlianoff, directrice générale	Néant	-	-

3.4.3.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré**	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2024, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	Néant	-	-
Options détenues sur Veolia Environnement et les sociétés visées précédemment, exercées, durant l'exercice 2024, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé*	Néant	-	-

** N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.*
*** Prix d'exercice après ajustements légaux.*

3.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L.22-10-34 ET L.22-10-8 DU CODE DE COMMERCE

3.4.4.1 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration (Vote « ex post »)

(Résolution 11)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 11e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration. Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024 prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 700 000 euros. Celle-ci demeurera inchangée durant le mandat en cours.
Rémunération variable	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Antoine Frérot ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'administrateur de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Antoine Frérot en 2024. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022, les dispositions relatives aux droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dans le cadre de l'évolution de gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022 dont l'acquisition, sous conditions de performance, est intervenue en 2023 pour le plan 2020 et en 2024 pour le plan 2021 ont été appliquées (voir section 3.4.3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction/Indemnité de non concurrence	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas d'indemnité de prise ou de cessation de fonction ou d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	23 250 euros (cotisation de la Société au titre du régime à cotisations définies)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014, et dont le bénéfice lui a été maintenu à l'occasion de son changement de mandat social. M. Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	12 699 euros (cotisation de la Société au titre des régimes)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	2 125 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

11e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration, tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024.

3.4.4.2 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale (Vote « ex post »)

(Résolution 12)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 12e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale. Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	1 030 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024 prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 1 030 000 euros.
Rémunération variable	1 487 372 euros	Au cours de la réunion du 11 mars 2025, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantitative et qualitative) de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2024 à 1 487 372 euros. Les objectifs quantitatifs de l'année 2024 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2024 communiquées au marché le 29 février 2024 et du plan stratégique GreenUp 2024-2027. Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 12 mars 2024, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien de la répartition quantitative auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2024, soit 1 648 000 euros. En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de cette part variable pour l'exercice 2024 a été déterminé comme suit : i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 29 février 2024, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément. En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % : • 20 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 1 530 millions d'euros (objectif de 1 510 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 101,3 % et un taux de versement de 107,9 % ; • 15 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 1 819 millions d'euros (1) (objectif de 1 288 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 141,2 % et un taux de versement de 160 % ; • 15 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 8,8 % (objectif de 8,4 %) traduisant un taux d'atteinte de 104,8 % et un taux de versement de 160 %. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel. La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique GreenUp 2024-2027.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance..

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable	1 487 372 euros	La part variable quantitative financière ressort à un montant de 716 674 euros traduisant un taux de versement global de 139,2 %. En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % : • 5 % sur l'indicateur santé, sécurité et bien-être : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 4,33 (objectif de 4,7) traduisant un taux d'atteinte à 107,9 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur Éthique et intégrité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Dans mon pays, Veolia se comporte de manière éthique et respecte les règles de conformité dans ses activités » ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 86 % (objectif de 83 %) traduisant un taux d'atteinte de 103,6 % et un taux de versement de 122,5 % ; • 5 % sur l'indicateur Décarbonation de nos installations : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 134 millions d'euros (objectif de 110 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 121,4 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur Moteurs de croissance et innovation : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (Énergie, Technologies de l'Eau, Déchets dangereux) ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 6,6 % (objectif de 6 %) traduisant un taux d'atteinte de 110 % et un taux de versement de 118 % ; • 5 % sur l'indicateur Engagement des collaborateurs : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 88 % (objectif de 85 %) traduisant un taux d'atteinte de 103,5 % et un taux de versement de 136 % ; • 5 % sur l'indicateur Biodiversité : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles ; qui s'établit au 31 décembre 2024 à 73 % (objectif de 63 %) traduisant un taux d'atteinte de 115,9 % et un taux de versement de 160 %. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2024 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 25 avril 2024. La part variable quantitative non financière ressort à un montant de 441 098 euros traduisant un taux de versement global de 142,8 %. (ii) **S'agissant des critères qualitatifs :** le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 329 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2024, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants : la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ; la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 % ; l'equity story traduisant un taux de versement de 160 %. L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 3 section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2024. Il est à noter qu'afin de prendre en compte les commentaires de certains de nos actionnaires, notamment dans le cadre de l'assemblée générale, le niveau de transparence a été renforcé depuis 2023. La rémunération variable totale de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2024 s'élève donc à 1 487 372 euros, soit 144,4 % de sa Base bonus cible. Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 12e résolution soumise à l' assemblée générale du 24 avril 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié en 2024 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administratrice	N/A	Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice de Veolia Environnement et des mandats qu'elle détient dans les sociétés du Groupe.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 cadres dirigeants, hauts potentiels et collaborateurs clés du Groupe, y compris la directrice générale	Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 25 avril 2024, le conseil d'administration a décidé, le 13 mai 2024, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires, composé de cadres dirigeants, de collaborateurs à haut potentiel et de contributeurs clés du Groupe, 1 082 914 actions de performance (soit environ 0,15 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital). Dans ce cadre, il a été attribué 47 331 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,007 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social). Il est précisé que cette attribution a été plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance) conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 25 avril 2024. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes : • une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2027 ; et • une **condition de performance** liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2024, 2025 et 2026 : • **des critères de nature financière à hauteur de 50 %**, • **des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**. Le détail des conditions de performance et de présence qui conditionnent l'acquisition des actions de performance figurent à la section 3.4.3 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2024.
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 13 mai 2024 a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation suivantes : • pour la **dirigeante mandataire sociale exécutive**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour les **membres du comité exécutif (Comex)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.
Indemnité en cas de départ contraint		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre] et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable. À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.
Indemnité de non-concurrence		Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives. Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération. Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.
Retraite supplémentaire	103 809 euros (cotisation de la Société au régime à cotisations définies)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra*, dont la rente théorique est nulle.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
	377 606 euros (cotisation brute de 15% de la Société au titre de l'année 2024)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	12 896 euros (cotisation de la Société au titre des régimes)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	Néant	Néant

12e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale, tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024.

3.4.4.3 Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration (Vote « ex ante »)

(Résolution 14)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 14e résolution d'approuver la politique de rémunération du président du conseil d'administration. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé en 2022 à 700 000 euros sur la base d'un panel de sociétés comparables et du CAC 40. À cette occasion avaient notamment été considérés les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) cinq sociétés (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) comparables ; et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Politique de rémunération 2025	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé que la rémunération fixe serait inchangée pendant le mandat de président du conseil d'administration de M. Antoine Frérot. En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration s'élèverait à 700 000 euros.
Rémunération variable annuelle ou pluriannuelle		Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant
Actions/options de souscription		Néant
Indemnité de cessation de fonctions		Néant
Indemnité de non-concurrence		Néant
Rémunération à raison du mandat d'administrateur		Néant
Régime de retraite		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*. Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.
Autres		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

14e résolution – Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2025

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2025 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024.

3.4.4.4 Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale (Vote « ex ante »)

(Résolution 15)

Conformément à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 15e résolution d'approuver la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2025. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, la directrice générale bénéficierait d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par l'article 82 du Code général des impôts et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, elle bénéficierait d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence telles qu'approuvées par le conseil d'administration du 5 avril 2022 et détaillées au chapitre 3.4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2024. Enfin, elle pourrait bénéficier d'une attribution d'actions soumise à conditions de performance. Elle a renoncé à la perception de toute rémunération qui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Le versement de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2025 reste conditionné à l'approbation des éléments de cette rémunération par une assemblée générale ordinaire postérieure au 31 décembre 2025 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (vote *ex post*).

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Pour 2025, le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des rémunérations, décidé de maintenir les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération avait été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff ; (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez ; (iii) du montant de la rémunération, mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec ceux de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40, tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2025 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins quatre continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

La répartition de la rémunération de la directrice générale se compose depuis comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Politique de rémunération 2025	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	1 030 000 euros	En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élèverait à 1 030 000 euros (inchangée depuis 2022).
Rémunération variable		La proposition des objectifs quantitatifs de l'année 2025 s'inscrit dans le cadre des perspectives financières 2025 communiquées au marché le 27 février 2025 et du plan stratégique GreenUp 2024-2027. Le conseil d'administration du 11 mars 2025, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable de la directrice générale : • pondération pour la partie quantitative représentant 80 % et de la partie qualitative représentant 20 % ; • partie quantitative de 80 % se répartissant entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible 2025 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2025, soit 1 648 000 euros. 1. **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 27 février 2025, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : En ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** : • 20 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant part du Groupe ; • 15 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** (1) : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2024. La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2025 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 27 février 2025. En ce qui concerne **la partie quantitative non financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé, sécurité et bien-être** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et intégrité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur **Décarbonation de nos installations** : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane ; • 5 % sur l'indicateur **Moteurs de croissance et innovation** : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (Énergie, Technologies de l'Eau, Déchets dangereux) ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement des collaborateurs** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur **Biodiversité** : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles. La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2025 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2024 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 24 avril 2025 ; 2. **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique ; • la performance managériale ; • l'*equity story*.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires et de croissance.

Politique de rémunération 2025	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 580 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale		Dans le cadre de la 21e résolution soumise à l'assemblée générale du 24 avril 2025, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 26 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 580 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés, y compris la directrice générale. Ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2025, et dont le terme est prévu en 2028 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2027 succède à celui attribué en 2024. Les plafonds sollicités sont les suivants : un plafond global de 0,35 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec l'application d'un sous-plafond maximal de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à la directrice générale. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes : une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2028 ; et une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2025, 2026 et 2027 (la « Période de référence ») : des critères de nature financière à hauteur de 50 %, des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise. Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation des critères tels que détaillés à la section 3.4.3.1 du Document d'enregistrement universel 2024.
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 11 mars 2025 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 21e résolution) de maintenir, comme suit, les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance précédents : pour la dirigeante mandataire sociale exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; pour les membres du comité exécutif (Comex) de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2025, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, à la dirigeante mandataire social exécutive. Sur recommandation du comité des rémunérations, tenant compte des attentes exprimées par certains investisseurs et agence de conseil en vote (*cf.* section 3.4.1.1.5 du Document d'enregistrement universel 2023), le conseil d'administration a prévu que la dirigeante mandataire sociale exécutive bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).
Indemnité en cas de départ contraint		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre) et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable. À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.
Indemnité de non-concurrence		Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives. Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération. Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.

Politique de rémunération 2025	Montant	Commentaires
Régime de retraite		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit en section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel, et dont la rente théorique est nulle. En outre, la directrice générale bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Autres		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

15e résolution – Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2025

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2025 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2024.

3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs et les dirigeants sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 3, section 3.2.1.8 *supra*). Ce code a été mis à jour des dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et des positions-recommandations de l'AMF résultant du guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée et du guide de l'information périodique. Dans ce cadre, le comité de l'information privilégiée de la Société créé en novembre 2016 a qualifié les membres du comité exécutif de la Société d'initiés permanents. Ils ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, qu'à certaines conditions (notamment consultation du comité de l'information privilégiée) et durant des périodes déterminées et limitées, et notamment après la publication des résultats annuels, semestriels ou trimestriels.

3.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs détenaient au 31 décembre 2024 un total de 269 943 actions Veolia Environnement représentant environ 0,036 % du capital de la Société à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2024 par les administrateurs de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les administrateurs de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2024.

Nom de l'administrateur	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Antoine Frérot	Actions	Acquisition [1]	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	34 797	-
	Actions	Cession	27/05/2024	Euronext Paris	30,8976	7 488	231 361,23
Pierre-André de Chalendar	Actions	Acquisition	07/11/2024	Euronext Paris	28,9906	5 000	144 953,00
	Actions	Acquisition	27/11/2024	Euronext Paris	27,0000	5 000	135 000,00
Maryse Aulagnon [2]	Actions	Cession	20/11/2024	Euronext Paris	27,9900	4 370	122 316,30
Julia Marton-Lefèvre	Actions	Acquisition	28/05/2024	Euronext Paris	31,0400	750	23 280,00

(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 4 mai 2021 en sa qualité de président-directeur général à cette date (cours d'acquisition : 29,52 euros).

(2) Cessions par MAB-Finances, dans le cadre de sa réorganisation patrimoniale, de 4 370 actions à chacune des sociétés Comma et S2C dont Maryse Aulagnon est présidente.

3.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2024 par les membres du comité exécutif (*cf.* section 3.3.3 *supra*) de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les membres du comité exécutif ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2024 :

Nom du membre du comité exécutif	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Estelle Brachlianoff	Actions	Acquisition (1)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	10 651	-
Isabelle Calvez	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Sébastien Daziano	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Gavin Graveson	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	4 871	-
	Actions	Cession	15/05/2024	Euronext Paris	29,7517	2 290	68 131,39
	Actions	Cession	23/10/2024	Euronext Paris	29,9200	660	19 747,20
Philippe Guitard	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	5 746	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Eric Haza	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	4 761	-
	Actions	Cession	26/06/2024	Euronext Paris	28,7924	15 000	431 886,00
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Claude Laruelle	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	10 651	-
Anne Le Guennec	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	4 100	-
	Actions	Cession	20/05/2024	Euronext Paris	30,6200	2 180	66 751,60
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Christophe Maquet	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	3 513	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Emmanuelle Menning	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Gustavo Migues	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	3 221	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Jean-François Nogrette	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	5 090	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Laurent Obadia	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	7 389	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Helman le Pas de Sécheval	Actions	Acquisition (1)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	6 075	-
	Actions	Don	27/06/2024	Hors plateforme de négociation	-	11 200	-
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62
Frédéric Van Heems	Actions	Acquisition (2)	05/05/2024	Hors plateforme de négociation	-	6 150	-
	Actions	Cession	15/05/2024	Euronext Paris	29,7517	2 728	81 162,64
	Actions	Souscription	13/09/2024	Hors plateforme de négociation	24,5400	603	14 797,62

(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 4 mai 2021 au titre de ses fonctions de directrice général adjointe en charge des opérations à cette date (cours d'acquisition : 29,52 €).
(2) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 4 mai 2021 (cours d'acquisition : 29,52 €).

3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la Société Veolia Environnement S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

2. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux (filiale détenue à 99,99%)

1. Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014, du 24 février 2016 et du 2 août 2023

Personne concernée : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale de Veolia Environnement - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Votre Groupe a lancé un plan de transformation pour simplifier, structurer et intégrer son organisation par pays. Cette intégration se traduit notamment par l'utilisation d'une seule marque "Veolia" (et d'un seul logo) pour l'ensemble du Groupe pour assurer notamment une meilleure convergence, lisibilité et transversalité des offres aux clients.

Afin de tenir compte de cette nouvelle organisation et du déploiement de la marque unique « Veolia », votre conseil d'administration du 5 novembre 2014 a autorisé la signature, avec les entités de « tête » désignées par pays ou par zone en général et avec Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en particulier (à charge pour elles de décliner localement ces contrats), d'une nouvelle licence d'utilisation des marques « Veolia » aux conditions principales suivantes :

- durée de un an renouvelable tacitement pour une ou plusieurs périodes annuelles avec effet rétroactif au 1er janvier 2014,
- redevance fixée à 0,30 % du chiffre d'affaires de chacun des licenciés (ou sous-licenciés).

Le conseil d'administration du 24 février 2016 a pris acte et autorisé en tant que de besoin, aux termes et conditions, d'un premier avenant à la convention, le renouvellement tacite de cette convention pour la période courant du 1er janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1er janvier 2016.

Le conseil d'administration du 2 août 2023 a pris acte et autorisé un deuxième avenant à la convention, qui a pour objet de constater que le montant de la redevance de la licence accordée à Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux serait désormais facturé par votre Société au GIE Veolia Eau France qui refacturera ensuite les montants correspondants à Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (en sa qualité de licencié) et aux autres sociétés de Veolia Eau France membres dudit GIE (en leur qualité de sous-licenciés).

Le conseil d'administration du 18 février 2024 a autorisé un troisième avenant à la convention (voir partie « Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé » du présent rapport).

2. Conventions de rémunération des garanties délivrées par votre Société au bénéfice de ses filiales

Conseil d'administration du 17 mai 2011

Personnes concernées : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à votre Société en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

Au titre de l'exercice 2024, votre Société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour un montant de 1.104.592 €.

Avec l'association Terra Academia

Conseil d'administration du 8 novembre 2023

Personnes concernées : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement, fondatrice et membre du conseil d'administration de Terra Academia et M. Antoine Frérot, Président du conseil d'administration de Veolia Environnement, fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia.

Outre son adhésion à l'association Terra Academia pour un montant de 100.000 € HT versé en 2023, votre Société a souhaité contribuer au démarrage de ses activités en lui donnant les moyens de fonctionner et de se développer durant ses premières années d'existence. À cette fin, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de deux conventions :

1. Contrat de parrainage

Un contrat de parrainage, qui est motivé par les objectifs communs de votre Société et Terra Academia en matière de transformation écologique, écologie et développement durable. Cette convention présente des intérêts pour votre Société : (1) tant en termes d'image, qui en tant que champion de la transformation écologique, concrétise son ambition en accompagnant et encourageant le programme de Terra Academia de mobiliser une coalition d'acteurs partageant la conviction que la transformation écologique nécessite une modification profonde des modes de collaboration et de formation, (2) qu'en termes d'action, puisque votre Société pourra bénéficier de certaines formations dispensées par Terra Academia pour des collaborateurs identifiés et d'un accès aux locaux de l'association.

Montant : 18.500.000 € au plus dans la limite maximale annuelle de 2.500.000 € HT en 2023, 5.000.000 € HT en 2024 et 2025 et 3.000.000 € HT en 2026 et 2027.

Au titre de l'exercice 2024, votre Société a enregistré des charges de parrainage envers Terra Academia pour un montant de 3.500.000 € HT.

2. Convention d'assistance

Une convention d'assistance, qui est également motivée par les objectifs communs de votre Société et Terra Academia en matière de transformation écologique, écologie et développement durable. Votre Société accompagne Terra Academia en exécutant pour son compte certains services support nécessaires à son fonctionnement tels que des services de ressources humaines (y compris mise à disposition d'un ou plusieurs salariés Veolia), immobiliers, informatiques et de cybersécurité, de communication, juridiques et fiscaux.

Montant : les services autres que les services informatiques et de cybersécurité (évalués à un montant total d'environ 112.000 € HT pour les achats de matériels et équipements en 2023 et d'environ 46.000 € HT au titre des coûts récurrents annuels) sont facturés sur la base des jours/homme au tarif de 200 à 600 € HT selon les qualités et la séniorité des intervenants. Votre Société et Terra Academia pourront cependant convenir d'un forfait global pour certains services, en début d'année ou par mission.

Au titre de l'exercice 2024, votre Société a enregistré des charges d'assistance refacturées à Terra Academia pour un montant de 1.078.525 € HT.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale du 25 avril 2024, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 18 mars 2024.

Avec Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux (filiale détenue à 99,99%)

Troisième avenant à la convention de la licence de marque

Conseil d'administration du 28 février 2024

Personne concernée : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale de Veolia Environnement - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Ce troisième avenant à la convention de la licence de marque entre votre Société et Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux a pour objet de modifier la redevance de la licence de marque et la fixer à 0,40 % du chiffre d'affaires réalisé par Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux et ses sous-licenciés à compter du 1er janvier 2024, pour refléter le renforcement de la position de la marque Veolia envers ses clients et consommateurs finaux avec l'acquisition des activités de Suez.

Au titre de l'exercice 2024, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour un montant de 12.260.040 €.

Les commissaires aux comptes

Paris-La Défense, le 20 mars 2025

KPMG S.A.		ERNST & YOUNG et Autres	
Eric Jacquet	Alexandra Saastamoinen	Charles-Emmanuel Chosson	Quentin Séné
Associé	Associée	Associé	Associé

4

DURABILITÉ

4.1 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ RFA **174**

4.1.1 Informations générales (ESRS 2) 174

4.1.1.1 Introduction 174

4.1.1.2 Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité 174

4.1.1.3 Informations relatives à des circonstances particulières 175

4.1.1.4 Gouvernance des sujets de durabilité 175

4.1.1.5 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 180

4.1.1.6 Intérêts et points de vue des parties prenantes 188

4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels 188

4.1.1.8 Autres informations générales à publier 192

4.1.2 Environnement 192

4.1.2.1 Changement climatique (E1) 192

4.1.2.2 Pollution (E2) 204

4.1.2.3 Ressources hydriques et marines (E3) 211

4.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (E4) 219

4.1.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) 223

4.1.2.6 Taxonomie verte de l'Union européenne 228

4.1.3 Aspects sociaux et sociétaux 233

4.1.3.1 Personnel de l'entreprise (S1) 233

4.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) 257

4.1.3.3 Communautés affectées (S3) 260

4.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4) 270

4.1.3.5 Droits humains 276

4.1.4 Gouvernance 278

4.1.4.1 Conduite des affaires (G1) 278

4.1.5 Annexes aux informations en matière de durabilité 285

4.1.5.1 Tableaux détaillés de la taxonomie 285

4.1.5.2 Exigences de publication au titre des ESRS 307

4.1.5.3 Informations issues d'autres actes législatifs de l'Union européenne 310

4.1.5.4 Méthodologie de calcul du scope 3 314

4.1.5.5 Méthodologie de calcul des émissions effacées 315

4.2 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR SUR LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ RFA **316**

4.3 PLAN DE VIGILANCE 319

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

4.1 Informations en matière de durabilité

4.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES (ESRS 2)

Le contenu des informations générales est établi conformément à la norme ESRS 2 « Informations générales à publier » du règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023.

Veolia souhaite avertir le lecteur sur les limites inhérentes aux déclarations prospectives ainsi que sur la juste compréhension des notions de matérialité ou de significativité, dans le contexte spécifique de ce rapport de durabilité (Cf. « Avertissement », section 4.1.5 *infra* du présent document).

4.1.1.1 Introduction

Une entreprise orientée vers la durabilité

« Une entreprise est prospère parce qu'elle est utile, et non l'inverse. » Par ces quelques mots, Antoine Frérot esquisse le portrait de Veolia qui a été en 2019 l'un des premiers groupes français à définir sa raison d'être. Celle-ci énonce la mission du Groupe :

- la transformation écologique, c'est-à-dire agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement ;
- le développement et l'ancrage dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent les ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent les modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique ;
- la mobilisation, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines ;
- la volonté d'être utile au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

De plus, le respect de tous les aspects de la conduite éthique des affaires est clairement identifié par la direction de Veolia comme une priorité absolue, une règle « non négociable ».

L'engagement de Veolia en faveur des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), éléments fondamentaux de la durabilité, figure depuis de nombreuses années dans le Document d'enregistrement universel et plus particulièrement dans le chapitre 4 sur la responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Un nouveau cadre de reporting sur la durabilité

La directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, dite CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ; ci-après CSRD ou « directive CSRD ») a introduit de nouvelles obligations d'information en matière de durabilité, modifiant quatre textes européens existants dont la directive relative aux états financiers (directive 2013/34/UE). Les dispositions de la directive CSRD ont été transposées en droit français par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et le décret n ° 2023-1394 du 30 décembre 2023.

La directive CSRD prévoit la création de normes européennes de reporting de durabilité détaillées, dites normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) permettant d'encadrer et d'harmoniser les publications des entreprises. Douze normes ESRS « tout secteur » ont ainsi été publiées au Journal officiel de l'Union européenne le 22 décembre 2023 *via* l'acte délégué (EU) 2023/2772 et sont directement applicables :

- deux normes transversales : la norme ESRS 1 (principes généraux) et la norme ESRS 2 (informations générales à publier) ; et
- dix normes thématiques classées en trois catégories : environnement (E), social (S) et gouvernance (G).

En application de cette réglementation, Veolia Environnement est tenue de publier, dans une section spécifique de son document d'enregistrement universel au titre de l'exercice 2024, des informations en matière de durabilité :

- des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) répondant aux exigences de publication spécifiées par les ESRS ;
- des indicateurs et informations rendant compte du niveau de durabilité des activités économiques sur le plan environnemental, selon le référentiel de la taxonomie européenne en application du règlement taxonomie (UE) 2020/852 du 18 juin 2020, du règlement délégué (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021 notamment de son article 8, et des différents règlements délégués précisant les activités éligibles et les critères associés.

Les informations ESG à publier dans ce chapitre doivent répondre, sauf exception, au principe de double matérialité conduisant à n'inclure que les informations jugées importantes soit au regard des impacts matériels de Veolia sur la société et l'environnement (positifs ou négatifs), soit à celui des risques ou opportunités financiers matériels induits par l'extérieur sur Veolia.

Cette première publication des informations en matière de durabilité répond le mieux possible aux nouvelles exigences de publication, en l'absence d'usages établis : les incertitudes, limites et imperfections qui seraient constatées *a posteriori* seront intégrées à un processus d'amélioration continue en vue des publications suivantes.

Les informations en matière de durabilité font l'objet d'une certification par les commissaires aux comptes. Le rapport de ces derniers est donné dans la section 4.2 *infra*.

4.1.1.2 Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité

Cette section répond à l'exigence de publication BP-1 de la norme ESRS 2 :

- Le périmètre pris en compte dans l'établissement des informations en matière de durabilité couvre l'ensemble du périmètre consolidé des états financiers de Veolia. L'application de cette règle nécessite les précisions suivantes :
  - Les entités intégrées globalement sont la base du socle commun aux informations en matière de durabilité. L'analyse menée sur les autres entités, comme le demande la CSRD, a conduit à la conclusion :
    - qu'il convient d'étendre ce socle commun aux entités intégrées proportionnellement ;
    - que concernant le volant réduit d'entités contrôlées par Veolia, mais non consolidées financièrement car de taille non significative, l'impact de la non-prise en compte de ces entités dans les informations de durabilité est non matériel ;
    - que la contribution aux indicateurs environnementaux des entités comme les sièges qui sont consolidées financièrement, mais ne portent pas directement d'activité opérationnelle, a été considérée comme non significative. En revanche, ces entités ont bien été prises en compte dans les informations sociales et sociétales.
  - Concernant la prise en compte des cessions ou acquisitions de sociétés intervenues en cours d'exercice, les informations environnementales et sociales les concernant sont difficiles à établir précisément : le reporting collectant ces informations est en général annuel. Une méthodologie a été déployée pour estimer l'impact potentiel des cessions et acquisitions de l'exercice, qui ont été passées en revue. Cela a permis de vérifier que toutes celles susceptibles d'avoir un effet matériel ont été prises en compte dans l'analyse de double matérialité et le calcul des indicateurs présentés dans les informations en matière de durabilité.
  - Le périmètre des indicateurs de la taxonomie verte sont établis en cohérence avec les états financiers.
- S'agissant du sujet spécifique des émissions de gaz à effet de serre, conformément à ESRS E1-6, Veolia a mené une analyse du niveau de contrôle opérationnel des émissions de gaz à effet de serre sur les sites émetteurs, afin de déterminer à quel scope (1, 2 ou 3) affecter les émissions. Il en a résulté une évolution méthodologique par rapport aux publications des années passées dont les détails et impacts sont détaillés en section 4.1.2.1 *infra*. Ces nouvelles bases donneront lieu en 2025 à une nouvelle soumission de la trajectoire de décarbonation de Veolia auprès de la SBTi, afin que ce dernier la valide.

- Concernant l'indicateur spécifique de performance d'eau préservée (*cf.* section 4.1.2.3 *infra*), il est apparu nécessaire de présenter également l'information sur un périmètre étendu à cinq co-entreprises chinoises[1] du domaine de l'Eau municipale, du fait de l'implication particulièrement déterminante de Veolia sur le pilotage de l'IRO correspondant.
- Les services environnementaux de Veolia sont étroitement liés à sa chaîne de valeur. En ce qui concerne la chaîne de valeur en aval, les activités de décarbonation ou de dépollution de ses clients sont un exemple clair de la boucle étroite entre les impacts de Veolia et leur contribution à ceux de la chaîne de valeur. En amont, les fournisseurs et sous-traitants sont à la fois une source de solutions écologiquement efficaces et de risques ESG (droits humains, corruption…). Par conséquent, les impacts risques et opportunités (IRO) matériels exposés à la section 4.1.1.7 *infra* concernent à la fois Veolia et les chaînes de valeur en amont et en aval.
- Veolia a eu recours à l'option d'omettre des informations sensibles concernant la quantité et la qualité d'une substance récemment identifiée sur l'un de ses sites, qui pourrait s'avérer préoccupante (*cf.* la section 4.1.2.2.2 *infra*).
- Veolia confirme ne pas avoir eu recours pour l'exercice 2024 à la possibilité d'exemption de publication d'informations sur les développements imminents ou les négociations en cours, telle que prévue par le paragraphe 5e) de l'exigence de publication BP1 de la norme ESRS 2 ;
- En application du point 69 de l'ESRS 2, Veolia fixe un seuil de 1 % par rapport aux données financières consolidées du Groupe pour l'exercice considéré, au-delà duquel les Capex et les Opex liés à des plans d'action sont considérés comme significatifs, donnant lieu à une information sur les moyens mis en œuvre quantifiée financièrement.

4.1.1.3 Informations relatives à des circonstances particulières

Cette section répond à l'exigence de publication BP-2 de la norme ESRS 2.

- Concernant les horizons temporels pris en compte pour l'analyse de matérialité, Veolia s'est conformé aux horizons temporels définis par le point 6.4 de la norme ESRS 1. On peut noter que :
  - le programme stratégique GreenUp définit des objectifs à l'horizon moyen terme de 2027,
  - certains engagements sont pris sur un horizon long terme, comme les initiatives de lutte contre le changement climatique avec un objectif de neutralité carbone d'ici 2050.
- Concernant les sources d'incertitude quant aux estimations et aux résultats :
  - la majorité des indicateurs résulte d'un comptage direct issu d'un processus de collecte au sein du Groupe, comportant une part d'incertitude limitée n'incluant pas d'estimations significatives,
  - des précisions méthodologiques sont apportées dans les sections des données concernées. Les principaux sujets d'estimation du Groupe portent sur :
    - Scope 3 : Le calcul du scope 3 induit la prise en compte des émissions de la chaine de valeur et repose sur des estimations détaillées en annexe 4.1.5.4 *infra*.
    - Scope 4 * : En l'absence de définition de place, une méthodologie a été développée par Veolia pour calculer les émissions effacées. Elle est également détaillée en annexe 4.1.5.5 *infra*.
    - Mercure : dans le métier de l'énergie, les données sont estimées pour près de la moitié des sites sur la base des valeurs réglementaires (données non disponibles, approche prudente). Pour les autres sites, les données sont estimées sur la base de prélèvements mensuels ou annuels sur les installations.
    - Quantité de déchets incinérés non valorisés : les déchets incinérés sont classifiés par défaut dans la catégorie « non valorisé ». Approche prudente en l'absence d'information sur le mode d'incinération (avec ou sans valorisation énergétique), en particulier pour les déchets envoyés pour incinération à des tiers.
  - De telles estimations sont élaborées avec les meilleurs modèles disponibles au moment de la publication et peuvent donner lieu ultérieurement à une révision en fonction des nouvelles informations connues.
- Incorporation d'informations au moyen de renvois :
  - pour les besoins de l'exigence de publication GOV-1, le lecteur est invité à consulter les compétences des administrateurs sur les sujets ESG dans le chapitre 3 Gouvernement d'entreprise du Document d'enregistrement universel. Plus généralement, le lecteur souhaitant approfondir certains sujets au-delà des informations en matière de durabilité, pourra se reporter sur d'autres parties du présent document, en particulier,
  - pour les besoins de l'exigence de publication GOV-5, le lecteur est invité à consulter le chapitre 2 Facteurs de risques et contrôle du présent document, pour ce qui est de la méthode d'évaluation et du processus de gestion des risques, ainsi que des principaux risques identifiés.
- Utilisation des dispositions devant entrer en vigueur progressivement, conformément à l'appendice C de la norme ESRS 1 :
  - dans cette première publication des informations en matière de durabilité, Veolia limite à des informations qualitatives ses informations sur les effets financiers anticipés des risques et opportunités liés au changement climatique (ESRS E1), à la pollution (ESRS E2), aux ressources hydriques et marines (ESRS E3), à la biodiversité (ESRS E4) et à l'utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5). Durant la période de progressivité, Veolia étudiera les méthodes d'évaluation quantitatives appropriées.
- Certaines informations sont indisponibles pour cette première publication et font l'objet de plans d'action en vue de leur publication sur l'exercice 2025 :
  - les mix énergétiques détaillés, dont le calcul va faire l'objet d'une automatisation pour être intégré directement sur la plateforme de reporting et permettre la publication au sein des informations en matière de durabilité à partir de l'exercice 2025 ;
  - le délai de paiement des fournisseurs, avec un plan d'action dont la première étape consistera à disposer des données sur les principales *Business Units* d'ici fin 2025, qui représentent une part majoritaire des dépenses du Groupe. Ce plan se poursuivra ensuite avec l'objectif de couvrir 80 % des dépenses de l'exercice 2026 ;
  - la consommation d'eau des sites en zone de risque hydrique : l'indicateur est calculé uniquement pour les sites en zone de stress hydrique élevé, et ne prend pas en compte la liste plus large des sites avec simple risque hydrique.
- Informations issues d'autres actes législatifs : le tableau détaillé est disponible dans la section 4.1.5.3 *infra*.

4.1.1.4 Gouvernance des sujets de durabilité

4.1.1.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Cette section répond à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2.

Le conseil d'administration de la Société détermine les orientations stratégiques, en ce compris les objectifs de performance plurielle, après consultation de ses comités et sur proposition de la direction générale.

Depuis sa création, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Source d'inspiration et outil de pilotage du précédent programme stratégique Impact 2023, elle a servi de boussole à l'élaboration du nouveau programme stratégique, GreenUp.

Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de la valeur. À ce titre, il s'engage sur une performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économiques et financières, commerciales, sociales, sociétales et environnementales. Une rigueur qui se décline dans l'ensemble des processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage des activités.

(1) *Pudong Water ; Changzhou ; Kunming ; Tianjin Teda ; Tianjin Jinbin.*

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Composition des organes d'administration, et expertise et compétences en matière de durabilité

Antoine Frérot
Président du conseil d'administration

Estelle Brachlianoff
Directrice générale

14
Administrateurs et 1 Censeur

7 Administrateurs indépendants

Pierre-André de Chalendar
Administrateur référent

Olivier Andriès

Véronique Bédague

Isabelle Courville

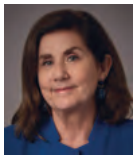
Julia Marton-Lefèvre

Francisco Reynés

Guillaume Texier

2 Administratrices non indépendantes

Maryse Aulagnon



Marion Guillou

1 Administratrice représentant les salariés actionnaires

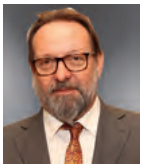
Agata Mazurek-Bąk

2 Administrateurs représentant les salariés

Franck Le Roux

Pavel Páša

1 Censeur

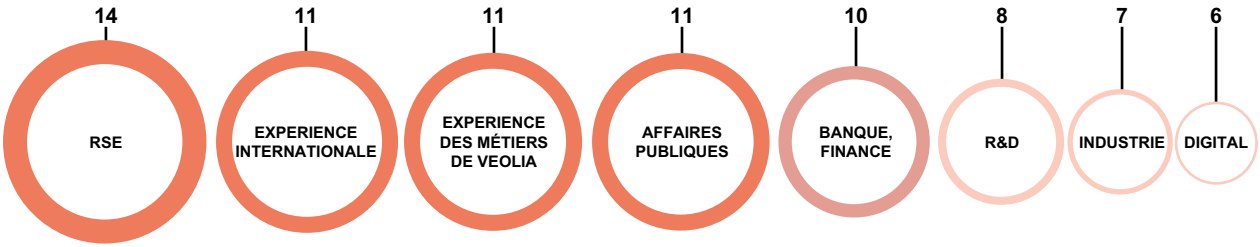


Enric Xavier Amiguet i Rovira

** Président/Présidente*

Cartographie des compétences

Compétences et nombre d'administrateurs possédant l'expertise



Taux d'indépendance*	Taux de féminisation*	Nationalités étrangères	Âge moyen
64 %	54,5 %	5	62 ans

* Hormis les 2 administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires

Comptes et audit · Nominations · Rémunérations · Recherche, innovation, et développement durable · Raison d'être

La composition du conseil d'administration est détaillée dans le chapitre 3, section 3.1.1 *supra*.

Pour sa composition et celle de ses comités, le conseil d'administration applique depuis plusieurs années une politique de diversité revue régulièrement :

- représentation équilibrée des femmes et des hommes ;
- âges ;
- nationalités ;
- expertises ;
- indépendance ;
- expériences internationales.

Les compétences des administrateurs sont décrites au chapitre 3, section 3.2.1.2 *supra* au sein de laquelle figure une matrice de compétences.

À ce titre, huit compétences (*cf.* cartographie des compétences *supra*), dont une liée aux enjeux RSE, ont été identifiées afin de permettre aux administrateurs d'exercer au mieux leurs fonctions, compte tenu de la nature et du périmètre des activités et de la stratégie du Groupe.

Dans l'élaboration de ses propositions relatives à sa composition, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, prend en considération les besoins exprimés lors de l'évaluation de son fonctionnement : internationalisation du conseil d'administration, connaissance des métiers de Veolia et de l'écosystème mondial du développement durable y compris sur les enjeux climatiques.

À ce titre, il est à noter la nomination en tant qu'administratrice indépendante de Madame Julia Marton-Lefèvre, experte indépendante en matière de développement durable, lors de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Ainsi, tous les administrateurs ont une compétence RSE. Les critères suivants permettent la validation de la compétence RSE par la connaissance et l'expérience des domaines suivants :

- Environnement : climat - biodiversité - gestion des ressources en eau, énergie et déchet - économie circulaire ;
- Social : ressources humaines - enjeux sociaux ;
- Gouvernance/sociétale : conduite des affaires dont gestion des tiers/fournisseurs - éthique et conformité.

Une description des principaux domaines d'expertise et d'expérience en matière de RSE figure dans les fiches de présentation individuelle des administrateurs figurant dans le chapitre 3, section 3.1.1.3 *supra*. Par conséquent, le conseil d'administration dans son ensemble représente un large éventail d'expertises en matière RSE.

Ainsi, cette diversité et la complémentarité des expériences et expertises permettent au conseil d'administration une compréhension rapide et approfondie des enjeux stratégiques et de durabilité de Veolia.

Concernant la formation des administrateurs aux enjeux de durabilité, le Groupe édite depuis 2023 une publication à destination des administrateurs : *L'entreprise durable*. Chacun des numéros de *L'entreprise durable* aborde une thématique précise :

- en 2023 : le reporting extra-financier, la neutralité carbone ;
- en 2024 : la performance sociale et le dialogue avec les parties prenantes, la protection des populations des menaces climatiques.

Par ailleurs, la Société organise pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques, ainsi que des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe. Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et leurs multiples enjeux, notamment environnementaux et sociaux dans les diverses géographies. En 2024, des visites de sites ont été organisées à l'occasion notamment de la visite annuelle du conseil d'administration au Chili.

Rôles et responsabilités des organes d'administration et de direction en matière de durabilité

Gouvernance	**Conseil d'administration**					AUDIT EXTERNE	RÉGULATEURS
	Comité de la raison d'être *	**Comité des nominations ***	**Comité des rémunérations ***	**Comité des comptes et de l'audit ***	**Comité recherche et innovation et développement durable ***		
	Comité d'éthique						
	Direction générale						
	Comité exécutif, Comité de direction						
	Gestion des risques, contrôle interne et audit interne (*cf.* section 2.1 *supra*)						
Thématiques	**Environnement et Sociétal**	**Social**		**Prévention de la corruption et droits de l'Homme**			
Comités fonctionnels	**Comité ESG**	**Comité de Groupe France et Comité de Groupe Europe**		**Comité des droits de l'Homme et vigilance**			
Filières	**Filière Développement Durable** • Direction de la performance plurielle et du développement durable • Correspondants développement durable (zones) • Direction du soutien aux métiers et de la performance (le Système de Management Environnemental et Industriel)	**Filière Ressources Humaines** • Direction des ressources humaines • Réseau RH (*Business Units*) • Centre d'excellence santé et sécurité • Instances de dialogue social		**Filière Conformité** • Direction de la conformité • Réseau des directeurs de conformité (zones)			
Collaborations internes	Stratégie, Innovation et Développement, Soutien aux Métiers et à la Performance, Achats, Assurances, Juridique, Finance, Affaires publiques, Systèmes d'information, Sûreté, Communication, Fiscalité, Gouvernance, l'Institut Veolia, la Fondation Veolia						
Parties prenantes externes	Comité des *Critical Friends,* Terra Academia et Collectif « +1 »						
	Prospects, clients, partenaires économiques, fournisseurs, institutions publiques, agences de notation extra-financière et investisseurs, ONG et leaders d'opinion locaux, communautés locales, experts académiques						

** Comité du conseil d'administration.*

La direction générale de la Société est assurée par la directrice générale, membre du conseil d'administration, assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité exécutif est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe en ce compris les informations en matière de durabilité. La mise en œuvre de la raison d'être est du ressort du comité exécutif du Groupe, dont chaque membre est sponsor d'au moins un objectif de performance plurielle.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres l'ensemble des responsables des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe.

Les comités du conseil d'administration sont amenés à revoir différentes informations en matière de durabilité :

1. le comité de la raison d'être est chargé de suivre les progrès réalisés par le Groupe et d'orienter les choix en la matière. Il a notamment été sollicité pour la revue des indicateurs de performance plurielle du programme stratégique GreenUp ;
2. le comité des nominations fait des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société et assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation ;
3. le comité des rémunérations formule des propositions au conseil sur la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux et sur les modalités du plan d'attribution d'actions de performance. À ce titre, il s'appuie notamment sur la performance plurielle du Groupe pour définir les critères quantitatifs financiers et non financiers en matière de durabilité ;
4. le comité des comptes et de l'audit suit le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et des informations de durabilité et formule, le cas échéant, des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus avant leur soumission au conseil et évalue périodiquement ses propres travaux. Il assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, qui incluent la cartographie des risques, la matrice de matérialité, les informations de durabilité, ainsi que le programme d'assurance du Groupe. Il est également sollicité pour la revue du programme, le plan d'actions concernant le dispositif de conformité du Groupe et le compte-rendu annuel des travaux du comité d'éthique ;
5. le comité recherche, innovation et développement durable évalue la stratégie et les politiques de Veolia en la matière.

En 2023, Veolia s'est doté d'un comité ESG, co-présidé par le secrétaire général du Groupe, le directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement et la directrice des ressources humaines. Il rassemble les directions fonctionnelles chargées des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux, conformité et gouvernance et assure une coordination de ces sujets. À ce titre, il prend connaissance des orientations stratégiques et s'informe du suivi de la politique ESG.

Validation des cibles liées aux IRO par les organes d'administration

Les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels (*cf.* section 4.1.1.7.2 *infra*) et les cibles associées (*cf.* les chapitres thématiques par normes ESRS et détaillant les IRO), résultent pour une large part des travaux conduits sur la définition du nouveau plan stratégique GreenUp, défini par le conseil d'administration en février 2024.

Les IRO et cibles associées ont fait l'objet d'une revue par le comité des comptes et de l'audit et ont été validés par le conseil d'administration.

4.1.1.4.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes

Cette section répond à l'exigence de publication GOV-2 de la norme ESRS 2.

La direction générale présente au comité des comptes et de l'audit et au conseil d'administration les modalités de mise en œuvre de sa stratégie en matière de durabilité, avec un plan d'actions et les horizons de temps dans lesquels ces actions seront menées. Elle informe annuellement le conseil d'administration des résultats obtenus. En matière climatique, la stratégie est assortie d'objectifs définis pour différents horizons de temps.

En 2024, le comité des comptes et de l'audit a été trimestriellement informé de l'avancement des travaux sur le reporting de durabilité. Ce reporting présente les impacts, risques et opportunités induits par les divers métiers de Veolia, dans une logique de double matérialité : celle de l'identification des impacts positifs et négatifs du Groupe sur la société et l'environnement et celle de l'identification des risques et opportunités financiers induits sur Veolia par les facteurs externes. Début 2025, le comité des comptes et de l'audit a revu les informations en matière de durabilité qui ont ensuite été validées par le conseil d'administration.

4.1.1.4.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation

Cette section répond à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2.

Deux mécanismes d'incitation sont en place :

- le mécanisme de part variable annuelle, qui s'applique aux cadres dirigeants (les *Executive Resourcers)* et dont l'extension à l'ensemble de la population des cadres est recommandée. Le fonctionnement de ce dispositif est décrit dans la *bonus policy,* mise à jour chaque année ;
- le mécanisme d'incitation à long terme, qui prend la forme d'un plan d'actions de performance et qui, au titre de l'année 2024, a bénéficié à 550 dirigeants et cadres du Groupe. Le fonctionnement de ce dispositif est décrit chaque année dans le règlement du plan mis en place. Les actions de performances attribuées sont soumises à des conditions de performance qui s'appliquent sur trois années et à la condition de présence de la part des bénéficiaires pendant cette même durée.

Chacun de ces deux dispositifs intègre des critères de durabilité, sélectionnés parmi les objectifs de performance plurielle fixés dans le cadre du plan GreenUp (*cf.* la section 4.1.1.5.1 *infra*). Ces objectifs, auxquels sont associés des indicateurs de mesure, sont ainsi intégrés aux politiques de rémunération :

- Part variable annuelle : les objectifs en matière de durabilité (objectifs quantitatifs non financiers) représentent 30 % de l'ensemble des critères. Parmi ces 30 % :
  - un critère associé à l'objectif « Santé, sécurité et bien-être » de la performance plurielle est obligatoire et peut représenter jusqu'à 10 % de l'ensemble des critères,
  - le solde est réparti entre 2 et 5 critères choisis parmi les autres objectifs de performance plurielle (les objectifs retenus et leur pondération étant adaptés au métier et aux enjeux du cadre concerné) ;
- Incitation à long terme : les objectifs en matière de durabilité (objectifs quantitatifs non financiers) représentent 50 % de l'ensemble des conditions de performance. À titre d'exemple, les critères suivants ont été retenus au titre du plan 2024 : Diversité et inclusion (10 % des actions de performance attribuées), Soutien aux communautés locales (5 %), Eau douce préservée et régénération des ressources (10 %), Satisfaction des clients et des consommateurs (5 %), Décarbonation de nos clients (10 %), Réduction des émissions de GES (10 %).

S'agissant de la directrice générale, qui bénéficie de ces dispositifs, il est rappelé que la politique de rémunération est approuvée par le conseil d'administration et soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale.

4.1.1.4.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable

Cette section répond à l'exigence de publication GOV-4 de la norme ESRS 2.

Comme demandé par la norme ESRS 2, Veolia donne dans le tableau ci-dessous la localisation des éléments essentiels de la vigilance raisonnable, pour chacune des normes ESRS :

a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	ESRS 2 GOV-2 – § 4.1.1.4.2 ESRS 2 GOV-3 – § 4.1.1.4.3 ESRS 2 SBM-3 – § 4.1.1.7 et § 4.1.1.8 Pour chaque sujet matériel, dans les paragraphes correspondants des ESRS thématiques
b) Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la vigilance raisonnable	ESRS 2 GOV-2 – § 4.1.1.4.2 ESRS 2 SBM-2 – § 4.1.1.6 ESRS 2 IRO-1 – § 4.1.1.7.1 Pour chaque sujet matériel, dans les paragraphes correspondants des ESRS thématiques
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	ESRS 2 SBM-3 – § 4.1.1.7 et § 4.1.1.8 Et de façon plus détaillée dans les paragraphes correspondants des ESRS thématiques
d) Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	Dans les sections respectives des ESRS thématiques relatives aux plans d'action
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	Dans les sections respectives des ESRS thématiques relatives à l'établissement des cibles et des indicateurs

4.1.1.4.5 Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité

Cette section répond à l'exigence de publication GOV-5 de la norme ESRS 2.

La gestion des risques intègre et alimente l'analyse de matérialité des sujets de durabilité

La direction des risques de Veolia a déployé depuis de nombreuses années un processus de revue de l'ensemble des événements qui pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses engagements. Dans le cadre du déploiement de la CSRD, ce processus a été identifié comme l'un des processus clés pour identifier les IRO matériels :

- l'univers des risques gérés par Veolia, qui est plus vaste que les seuls domaines couverts par les informations en matière de durabilité, comprend bien l'ensemble des sujets à traiter dans ce rapport. Pour plus de précisions sur les facteurs de risque de Veolia, se référer au chapitre 2 du présent document ;
- l'étude de double matérialité a été conduite en intégrant les résultats de la dernière campagne annuelle d'évaluation des risques. Il en sera de même lors des mises à jour annuelles qui seront faites par la suite.

Un processus interne dédié au recueil des informations dans les *Business Units*

Pour recueillir de façon fiable les données de durabilité de ses *Business Units*, Veolia s'appuie sur un processus interne bénéficiant de l'expérience accumulée année après année, avec un système d'information, dénommé *Global Report*, déployé dans toutes les géographies et sur toutes les activités :

- permettant de collecter les informations sociales et environnementales, de les consolider et d'assurer le calcul des indicateurs ;
- intégrant les référentiels Groupe (activités, indicateurs…) afin d'assurer une cohérence méthodologique d'ensemble ;
- doté de contrôles de cohérence pour réduire les risques d'erreur ;
- animé par la direction du soutien aux métiers et à la performance ainsi que par la direction des ressources humaines, et impliquant un réseau constitué de contributeurs et validateurs dans les *Business Units*.

Veolia renforce ses contrôles internes en matière de durabilité

Veolia renforce ses procédures de contrôle et de reporting sur les sujets de durabilité pour répondre à l'augmentation du niveau d'exigence, qui impose désormais que la totalité des informations en matière de durabilité soit compatible avec un niveau de vérification d'assurance limitée, selon les nouvelles lignes directrices publiées en 2024 par la Haute autorité de l'audit (H2A). Dans ce cadre, le Groupe a commencé en 2024 à étendre le champ d'action de son contrôle interne à l'ensemble du périmètre de la CSRD.

Une validation au plus haut niveau

Les informations en matière de durabilité font l'objet d'une revue de la direction générale du Groupe et du comité des comptes de l'audit et d'une validation par le conseil d'administration.

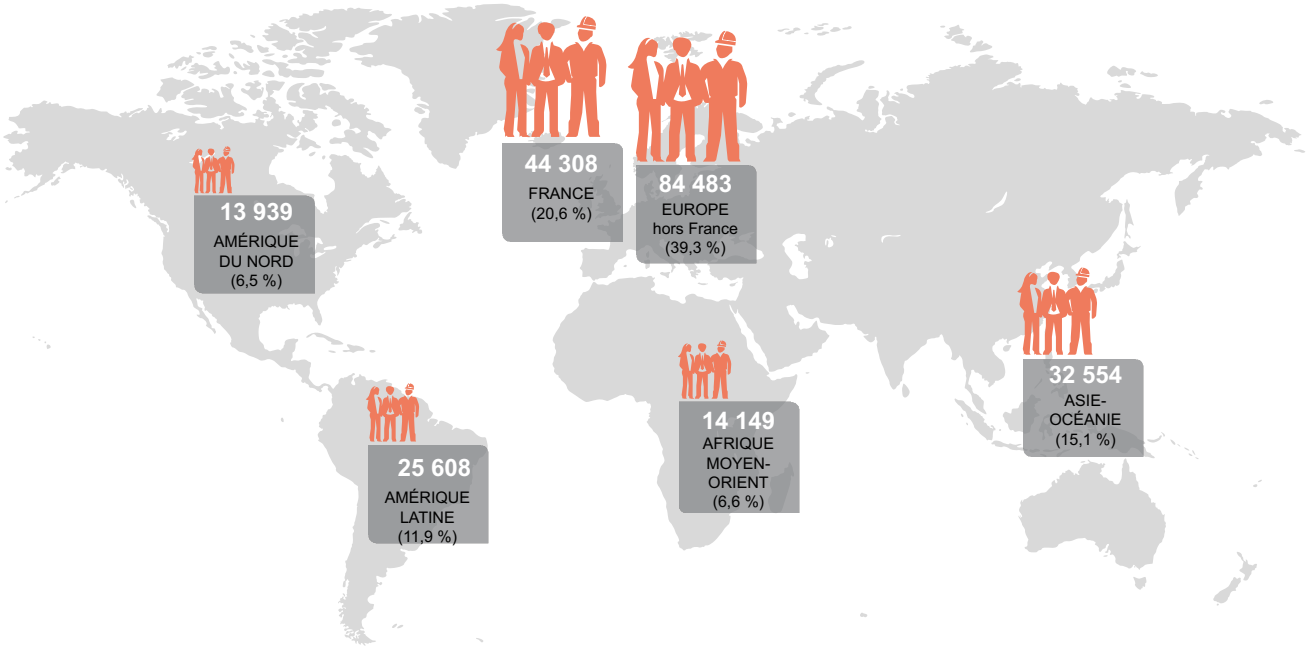
Pour des informations complémentaires détaillées, se référer au chapitre 2 Facteurs de risques et contrôle *supra*, du présent document.

4.1.1.5 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur

Cette section répond à l'exigence de publication SBM-1 de la norme ESRS 2.

La carte ci-dessous donne une vue synthétique de la répartition des salariés du Groupe par zone géographique, telle qu'elle est exposée dans la section 4.1.3.1 Personnel de l'entreprise *infra*.

Répartition géographique des effectifs salariés au 31 décembre 2024



Conformément aux états financiers, le chiffre d'affaires pour 2024 s'établit à 44,692 milliards d'euros.

4.1.1.5.1 Stratégie

La présentation détaillée de la stratégie de Veolia est développée au chapitre 1 *supra* du présent document. La présente section en reprend les principaux éléments relatifs aux informations en matière de durabilité.

2024 : première année de mise en œuvre du nouveau programme stratégique GreenUp 2024-2027

Pour Veolia, la transformation écologique porte un besoin de solutions qui décarbonent, dépolluent, régénèrent, visant à protéger la santé, le pouvoir d'achat, l'autonomie stratégique et l'attractivité des territoires ainsi que la performance des industriels.

S'inscrivant dans les efforts au verdissement, à la transformation, et pas seulement à ce qui est déjà « vert », Veolia accélère par ailleurs sa propre trajectoire de décarbonation, avec une réduction des émissions (scopes 1 et 2) de -50 % d'ici à 2032, compatible avec la trajectoire de réchauffement de 1,5 °C de l'accord de Paris, et avec un objectif *Net Zero* en 2050. Le plan correspondant a été approuvé par la SBTi (*Science Based Targets initiative*) et a obtenu le score NZ2 du *Net Zero Assessment* de Moody's en 2024. Comme indiqué dans la section 4.1.1.2 *supra*, ce plan va être à nouveau soumis à la SBTi en 2025, suite à l'application de la nouvelle méthodologie d'affectation des émissions de GES aux scopes 1, 2 et 3.

Le Groupe est également fort d'avoir ses salariés pour premier actionnaire. Il est un employeur de référence avec un taux d'engagement à 89 % des salariés, et figure dans les premiers rangs des classements ESG établis par les agences de notation extra-financière.

Trois engagements d'impact pour la planète : décarboner, régénérer les ressources et dépolluer

Grâce à la combinaison de ses différents métiers – Eau, Énergie, Déchets – Veolia a pour ambition d'aider ses clients à se décarboner, à régénérer les ressources et à dépolluer : 18 millions de tonnes de CO_2 effacées, 1,5 milliard de mètres cubes d'eau préservée et 9 millions de tonnes [1] de déchets dangereux traités à horizon 2027.

Pour relever cette ambition, le programme GreenUp permettra à Veolia :

- de renforcer son positionnement de leader mondial et européen dans ses **places fortes** : l'eau municipale, le recyclage et la valorisation des déchets solides et les réseaux de chaleur ; et
- d'accélérer le développement de ses **boosters** à plus fort impact : les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets dangereux et les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique.

Fers de lance de la croissance de Veolia, les boosters constituent des activités stratégiques auxquelles le Groupe va consacrer une part prépondérante de ses ressources, dans le cadre de son plan GreenUp et vise une croissance du chiffre d'affaires de +50 %, à horizon 2030. Ils pèsent déjà 30 % de son chiffre d'affaires, et généreront 70 % de sa croissance 2024-2027. Veolia y allouera la moitié des investissements de croissance, soit 2 milliards d'euros, autant que pour l'ensemble des activités du précédent programme stratégique, afin de :

- Produire une **énergie locale décarbonante** pour l'ensemble des clients municipaux et industriels avec l'ambition de produire 8 gigawatts de bioénergies et d'atteindre une capacité installée flexible de 3 gigawatts d'ici 2030 (bioénergies à partir de déchets non recyclables ou des eaux usées, récupération de chaleur et de froid perdus, solutions d'efficacité énergétique, flexibilité électrique et services ancillaires…) ;
- Proposer des **solutions innovantes pour traiter l'eau usée et l'eau potable**, en s'appuyant sur son portefeuille technologique, avec un double objectif :
  - éliminer les nouveaux polluants ;
  - préserver les ressources en eau.
- **Accélérer le traitement des déchets dangereux,** avec notamment des solutions innovantes et circulaires pour les solvants, les batteries au lithium...

[1] *Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis).*

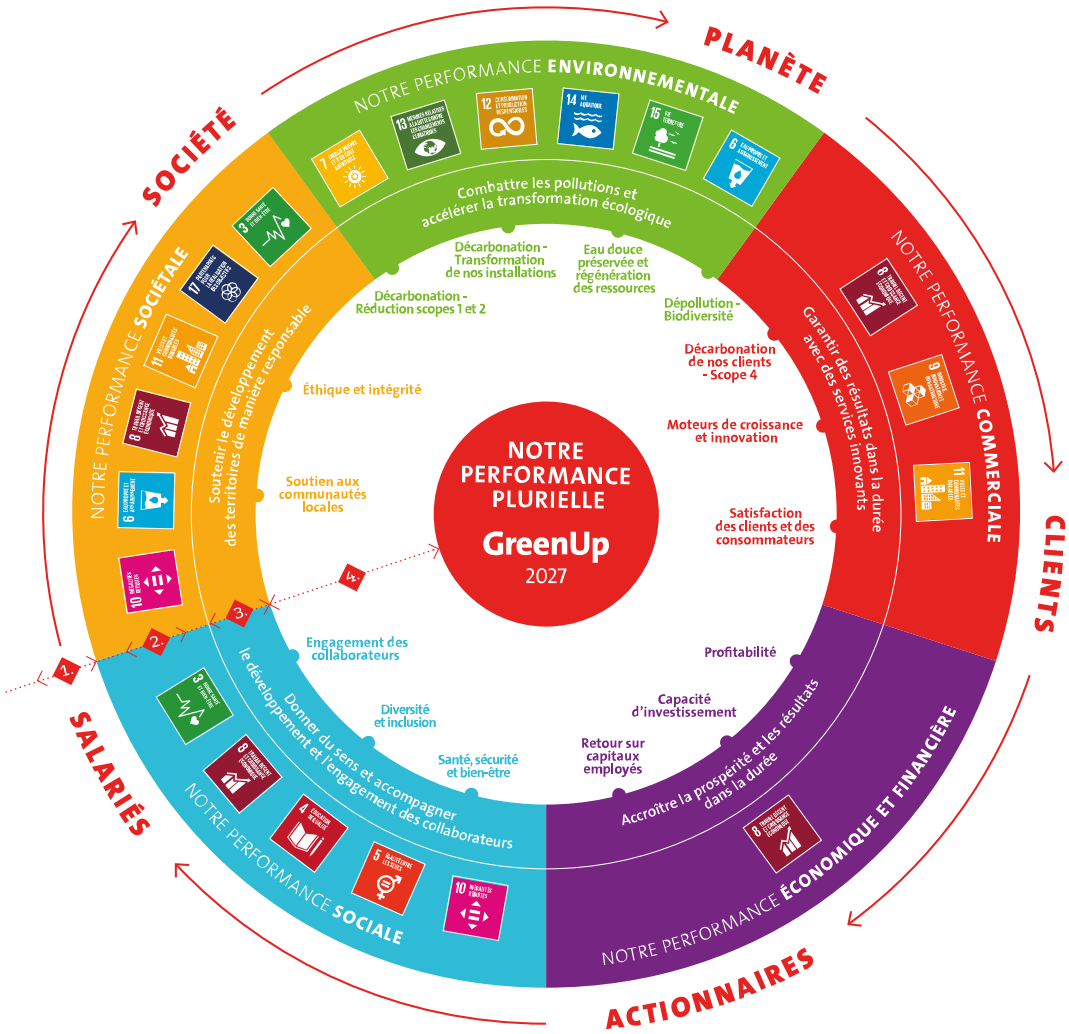
Veolia bénéficie pour ce faire de sa capacité à dupliquer partout dans le monde ses solutions éprouvées, en les adaptant au contexte local pour en faire bénéficier les 56 pays où il est présent, et en y intégrant les gains d'efficacité du digital et de l'intelligence artificielle.

Déjà acteur de premier plan dans la recherche et le développement de solutions environnementales, avec 14 centres de recherche dans le monde et plus de 5 000 brevets, le Groupe va fortement accélérer ses investissements dans l'innovation en les doublant avec 200 millions d'euros supplémentaires.

Une stratégie incarnée à travers la performance plurielle

GreenUp s'inscrit pleinement dans le système de performance plurielle à 360° déployé en 2020 par Veolia, avec sa raison d'être comme boussole. Véritable outil de suivi de toutes les dimensions de la performance (actionnaires, clients, planète, salariés, société), les indicateurs de la performance plurielle ont été revus et simplifiés dans le cadre de GreenUp. Tous les objectifs ont un membre du comité exécutif pour sponsor qui s'assure de leur réalisation :

Trois engagements d'impact pour la planète : décarboner, régénérer les ressources et dépolluer



Veolia participe à la mise en œuvre de chacun des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, avec un impact direct sur 14 d'entre eux :

Pas de pauvreté	Faim « zéro »	Bonne santé et bien-être	Éducation de qualité	Égalité entre les sexes	Eau propre et assainissement	Énergie propre et d'un coût abordable	Travail décent et croissance économique	Industrie, innovation et infrastructure
Inégalités réduites	Villes et communautés durables	Consommation et production responsables	Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	Vie aquatique	Vie terrestre	Paix, justice et institutions efficaces	Partenariats pour le réalisation des objectifs	

15 objectifs prioritaires de la performance plurielle inscrits dans le cadre de GreenUp 2024-2027

Dimension	Engagement	Objectif poursuivi	Indicateur	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
Performance commerciale	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	**1. Satisfaction des clients et consommateurs**	Taux de satisfaction client *via* la méthodologie du « Net Promoter Score Étendu » (score et couverture du chiffre d'affaires)	Non applicable	Score NPS = 55 sur 81 % du chiffre d'affaires	Score ≥ 30 sur 80 % du chiffre d'affaires
		2. Décarbonation de nos clients - Scope 4*	Émissions de GES effacées* (nouvelle méthodologie)	13,45 Mt	+13 % vs 2023	+30 % vs 2023
		3. Moteurs de croissance et innovation	Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (Énergie, Technologies de l'Eau, Déchets dangereux)	12,032 Mds€	+6,6 %	CAGR ≥5 % à prix d'énergie et effet de change constant, hors cessions programmées au 01/01/24
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	**4. Décarbonation – réduction scopes 1 et 2**	Réduction des émissions GES Scopes 1 et 2	24,4 Mt CO_2eq (référence 2021)	-14,5 %	-18 % vs 2021
		5. Décarbonation – transformation de nos installations	Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027)	Non applicable	133,5 M€	600 M€ (cumulative 2024-2027)
		6. Eau douce préservée et régénération des ressources	Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m^3	1,45 Md m^3	≥ 1,5 Md m^3
		7. Dépollution – Biodiversité	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles	59 % de progrès des plans d'actions (nouveau périmètre)	73 % de progrès des plans d'actions	≥ 85 % de progrès des plans d'actions
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	**8. Santé, sécurité et bien-être**	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés Veolia)	4,95	4,33	≤ 4,1
		9. Engagement des collaborateurs	Taux d'engagement des collaborateurs (enquête *Voice of Resourcers*)	89 %	88 %	≥ 85 %
		10. Diversité et inclusion	Proportion de femmes au sein du comité de direction Groupe	25,6 %	32,4 %	≥ 30 %
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**11. Éthique et intégrité**	Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête *Voice of Resourcers*	88 %	86 %	≥ 83 %
		12. Soutien aux communautés locales	Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités)	7,8 M hab	8,4 M hab +8 % vs 2023	8,4 M hab (à périmètre 2023 constant)
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	**13. Profitabilité**	Résultat net courant part du Groupe	1 335 M€	1 530 M€	CAGR ~ 10 % (FX 2023 constant)
		14. Capacité d'investissement	*Free cash-flow* (avant investissements de croissance discrétionnaires)	1 683 M€	1 819 M€	Cible annuelle
		15. Retour sur capitaux employés	ROCE après impôts	8,3 %	8,8 %	Cible annuelle

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Au-delà des 15 objectifs prioritaires, Veolia décline, dans le cadre de sa politique environnementale, un guide constitué d'un ensemble de thématiques métier associées à des valeurs de performance pour aider les entités locales dans leur fixation de cibles d'amélioration (cf. le point SMEI *infra*) :

Lutte contre le déréglement climatique - Décarbonation	Valeur guide 2027
Taux de captage du méthane sur les centres de stockage	61 %
Rendement énergétique des centrales de production de chaleur et de cogénération (1)	75 %
Efficacité électrique pour la production d'eau potable (2)	220 Wh/m^3
Efficacité électrique pour le traitement des eaux usées (3)	790 Wh/kg DCO abattue
Émissions de CO_2 liées à la collecte des déchets	< 1,2 kg CO_2/km

(1) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.
(2) Pour les usines de production d'eau potable supérieure à 60 000 m^3/j.
(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

Dépollution	Valeur guide 2027
Traitement des eaux usées : rendement épuratoire en DBO5 (3)	> 96 %
Traitement des eaux usées : rendement épuratoire en DCO (3)	> 92 %
Émissions de NO_x issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm^3)	< 110 mg/Nm^3
Émissions de SO_x issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm^3)	< 20 mg/Nm^3
Émissions de poussières issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm^3)	< 3 mg/Nm^3
Émissions de NO_x des usines de la production d'énergie (1) (en g/MWh de combustible consommé)	< 190 g/MWh
Émissions de SO_x des usines de la production d'énergie (1) (en g/MWh de combustible consommé)	< 120 g/MWh
Émissions de poussières des usines de la production d'énergie (1) (en g/MWh de combustible consommé)	< 10 g/MWh
Émissions de Hg des usines de la production d'énergie (1) (en mg/MWh de combustible consommé)	< 5 mg/MWh

Eau douce préservée et régénération des ressources	Valeur guide 2027
Taux de rendement des réseaux de distribution d'eau potable (4)	> 75 %
Part des solutions de compteurs intelligents des clients finaux	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	> 90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier énergie (mâchefers, cendres) (1)	> 70 %
Taux de valorisation des boues (matière, énergie) des boues issues du traitement des eaux usées (3)	75 %

Biodiversité et écosystèmes	Valeur guide 2027
Part des sites avec « zéro » utilisation de produits phytosanitaires	95 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites > 1 hectare d'espaces verts	95 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour la production d'énergie (5)	100 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour la production d'énergie (5)	100 %

(1) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.
(2) Pour les usines de production d'eau potable supérieure à 60 000 m^3/j.
(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.
(4) Pour les réseaux de distribution d'eau potable supérieure à 50 000 habitants.
(5) Sur le périmètre de contrôle opérationnel d'approvisionnement de la biomasse.

Une politique opérationnelle intégrant l'expérience du Groupe partout dans le monde

La direction du soutien aux métiers et de la performance met à la disposition de l'ensemble des *Business Units* du Groupe un corpus documentaire pour chacun des métiers, constitué de :

- standards opérationnels élaborés et tenus à jour par les experts métiers du Groupe ;
- partage de bonnes pratiques, benchmarks, outils, références scientifiques et technologiques ;
- supports techniques et commerciaux sur les sujets présentant un enjeu pour le Groupe ;
- animation des communautés métiers (webinaires, forums métiers, supports de formation…).

Un Système de Management Environnemental et Industriel à l'échelle des *Business Units*

Chaque *Business Unit* (BU) s'adapte avec subsidiarité à son contexte local, ces derniers étant très hétérogènes. Une cohérence est apportée par le Système de Management Environnemental et Industriel (SMEI), piloté par la direction du soutien aux métiers et de la performance Groupe, permettant à chaque BU de définir des priorités et des plans d'action adaptés au contexte multilocal de Veolia, tout en tenant compte des cibles standard et des politiques opérationnelles métier définies par le Groupe *supra*.

Les *Business Units* revoient annuellement leurs risques environnementaux et industriels et analysent de façon critique leurs performances métiers, à la lumière notamment des valeurs guide indiquées ci-dessus, et en connexion avec la cartographie des risques. Cela permet à chaque directeur de BU de définir explicitement chaque année des engagements de progrès et des plans d'action associés, adaptés à son contexte local particulier.

4.1.1.5.2 Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires de Veolia est basé sur la performance plurielle, avec la création de cinq types de valeur :

- environnementale
- commerciale
- économique et financière
- sociale
- sociétale

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires de Veolia est fondé sur la performance plurielle, levier de transformation qui vise une création de valeur équilibrée entre enjeux environnementaux, commerciaux, économiques, sociaux et sociétaux. S'appuyant sur des fondations solides, il est guidé par les orientations stratégiques de GreenUp, de façon totalement alignée avec la raison d'être du Groupe.

RAISON D'ÊTRE

PERFORMANCE PLURIELLE

UNE PERFORMANCE PLURIELLE CRÉATRICE DE VALEUR

1. Performance environnementale

Décarbonation : transformation de nos actifs (sortie du charbon, capture du méthane) et réduction de nos émissions de GES ; dépollution de nos clients ; préservation de la biodiversité ; préservation de la ressource d'eau douce...

2. Performance commerciale

Services innovants répondant aux besoins des clients ; satisfaction des clients et des consommateurs (Net Promoter Score et Net Satisfaction Score) ; décarbonation des clients.

3. Performance économique et financière

Profitabilité (résultat net courant – part du Groupe) ; capacité d'investissement (free cash flow) ; retour sur capitaux employés (ROCE après impôts).

4. Performance sociale

Engagement des collaborateurs ; diversité et Inclusion ; santé, sécurité et bien-être.

5. Performance sociétale

Soutien aux communautés locales ; éthique et intégrité.

UN CAP STRATÉGIQUE CLAIR : GreenUp

UN SOCLE DE FONDATIONS SOLIDES

1. Présence dans 56 pays :
ancrage local avec une organisation souple et un maillage territorial fort.

2. Complémentarités de nos métiers :
dans des offres combinées pour décarboner, dépolluer et ressourcer.

3. Un portefeuille contractuel équilibré :
- contribuant à la solidité financière.
- eau / énergie / déchets ; court / long terme.
- clients municipaux / industriels.

RÉCONCILIER PROGRÈS HUMAIN ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

CRÉATRICE DE VALEUR

DES ENJEUX GLOBAUX PARTAGÉS

DES BOOSTERS POUR ACCÉLÉRER

DES PLACES FORTES À OPTIMISER ET DÉVELOPPER

4. Excellence opérationnelle :
solutions aux problématiques complexes ; gestion des risques intégrée ; feuille de route net zéro 2050.

5. Engagement des collaborateurs :
86 % des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia en 2024.

6. Dispositifs de dialogue régulier avec les parties prenantes :
clients, planète, salariés, société, actionnaires.

UN PROGRAMME STRATÉGIQUE ALIGNÉ SUR NOS ENJEUX

I. Trois priorités : décarboner, dépolluer, préserver et régénérer les ressources

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions, menaces sur la biodiversité, santé, sécurité… sont autant d'enjeux qui introduisent une demande croissante de nos parties prenantes pour des solutions qui protègent leur santé, la planète, le climat et les ressources.

II. Des boosters pour accélérer

1. Énergie locale décarbonante
Développer la production de bioénergie ; apporter des solutions de flexibilité sur le réseau électrique ; optimiser l'efficacité énergétique.

2. Technologies d'eau et solutions innovantes
Ressourcer les métaux et sels stratégiques ; produire de l'eau ultrapure ; réutiliser les eaux usées ; traiter les micropolluants ; dessaler l'eau de mer.

3. Traitement des déchets dangereux
Accompagner la croissance des besoins de traitement des déchets dangereux tirés par la production industrielle et les réglementations plus strictes.

III. Des places fortes à optimiser et développer

4. Eau municipale
Production et distribution d'eau potable ; collecte et traitement des eaux usées.

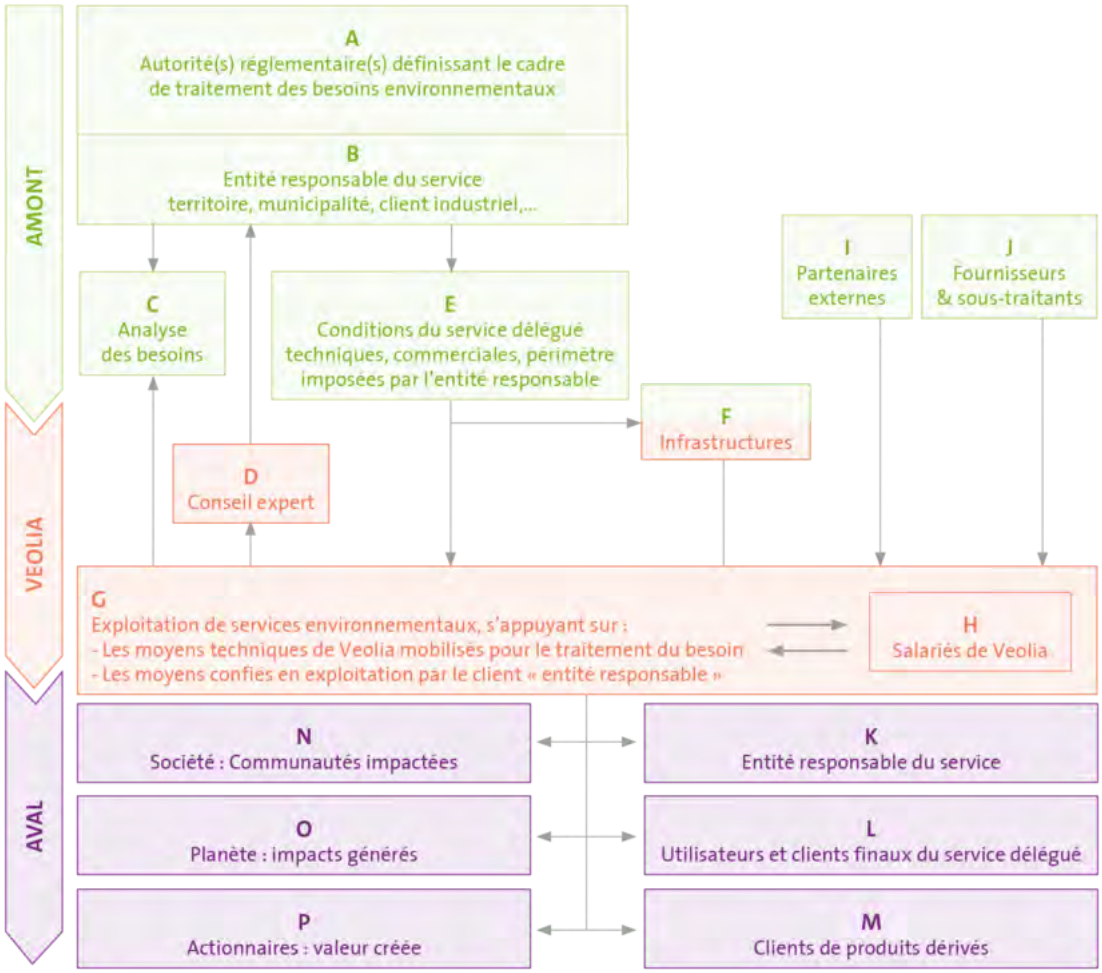
5. Chauffage urbain et réseaux de froid
Distribution de chaleur (ou de froid) via des réseaux collectifs urbains.

6. Déchets non dangereux
Collecte ; tri et recyclage ; incinération ; stockage.

4.1.1.5.3 Chaîne de valeur

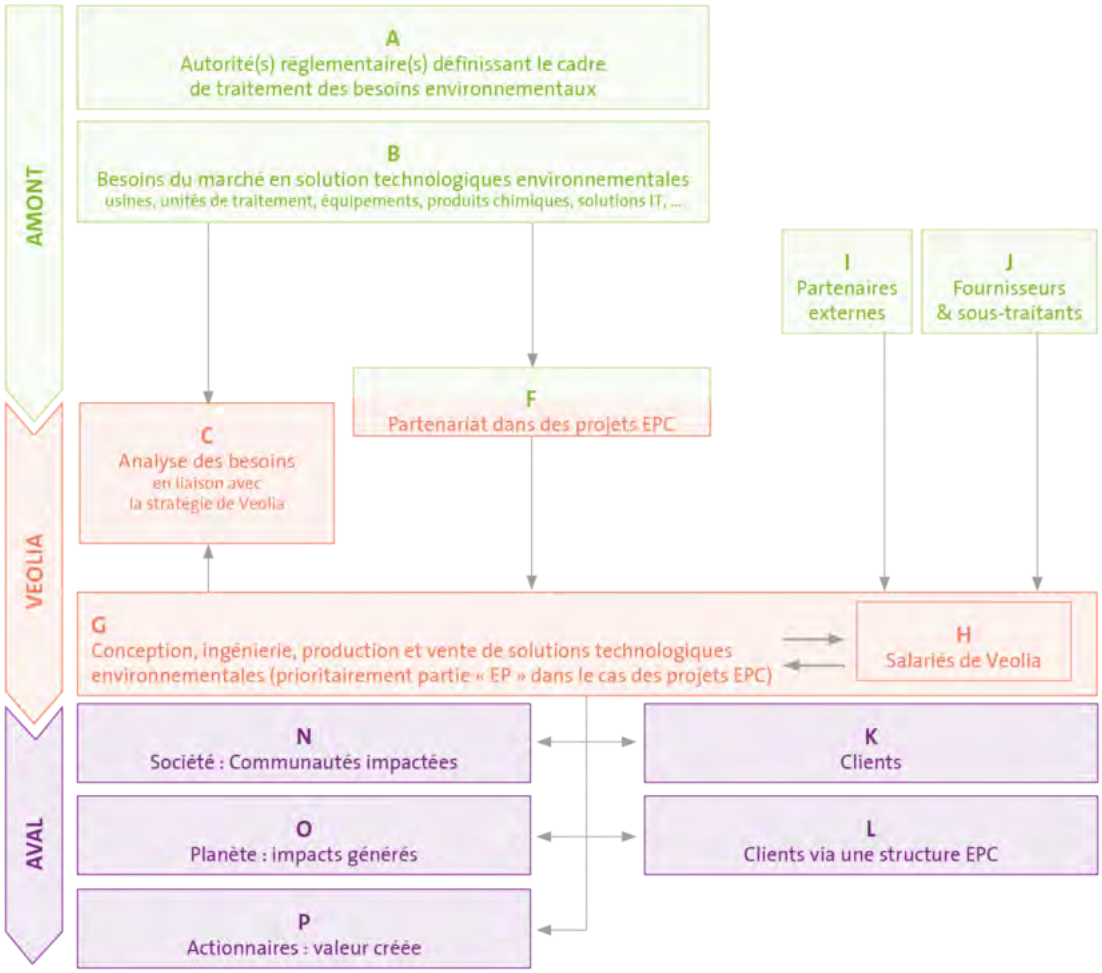
La description de la chaîne de valeur de Veolia nécessite de distinguer deux situations :

Situation 1 : Veolia exploitant de services environnementaux



A	***Autorité réglementaire*** *globale (législateur) ou locale (agence de l'eau par ex.) définissant le cadre de traitement de besoins de natures très diverses : eau potable à distribuer, eau usée à assainir, déchets à collecter et à traiter… parfois concrétisé par un flux à traiter (par ex. eau usée, déchets).*
B	***Entité responsable :*** *il peut s'agir d'une collectivité locale pour des services publics de proximité (eau, déchets), d'un industriel concernant des traitements à opérer sur son usine, ou de Veolia lui-même sur certaines usines opérées dans un schéma « merchant plant ».*
C, D	***Analyse et conseil :*** *le besoin est analysé par l'autorité, mais aussi par Veolia qui joue un rôle de conseil expert.*
E	***Caractéristiques du service :*** *l'autorité définit la façon dont le service est à opérer, avec des schémas contractuels et opérationnels très variables, par exemple :* *- cahier des charges du service environnemental.* *- options technologiques et opérationnelles imposées ou non par l'autorité, qui peut par exemple déléguer l'exploitation d'une infrastructure (usine, réseau).* *- responsabilisation ou non sur un gain ou un niveau de performance.*
F	***Infrastructure :*** *infrastructure de production (usine, réseau, équipement…) pouvant selon les cas être tout ou partie propriété du client ou de Veolia.*
G	***Service délivré :*** *exploité par Veolia avec une performance dépendant à la fois des marges de manoeuvre définies au E et de la performance intrinsèque de Veolia. Quelques exemples : service d'eau potable, chauffage urbain, traitement d'eau industrielle, collecte et traitement de déchets…*
I	***Partenaires externes :*** *la collaboration peut porter sur le financement, l'accès à un marché, l'accès à une qualification ou un savoir-faire…*
J	***Fournisseurs et sous-traitants :*** *principalement énergie, produits chimiques, équipements.*
K, L	***Clients du service :*** *principalement l'entité responsable B mais aussi quand il y en a les usagers du service (abonnés à la distribution d'eau potable ou de chaleur urbaine par exemple).*
M	***Clients de produits dérivés :*** *par exemple valorisation matière ou réutilisation chaleur dans le cas de l'incinération.*

Situation 2 : Veolia fournisseur de solutions technologiques environnementales



A ***Autorité réglementaire*** *définissant le cadre et les normes de traitement des services environnementaux.*

B ***Besoins du marché :*** *les besoins du marché sont très divers :*
- *unités de traitement d'eau potable, de dessalement, d'assainissement, de réutilisation de l'eau*
- *équipements élémentaires (membranes de filtration par ex.)*
- *produits chimiques de traitement*
- *solutions IT de monitoring et d'optimisation du fonctionnement.*

C ***Analyse du besoin :*** *générique ou ponctuel (appel d'offres par ex.).*

F ***Partenariats EPC :*** *les projets EPC (engineering, procurement, construction) sont une forme courante concernant les grandes réalisations. La stratégie de Veolia est d'y apporter ses capacités d'ingénierie et d'approvisionnement, tout en s'associant avec un constructeur dans le cadre du projet EPC global.*

G ***Rôle de Veolia :***
- *conception, en s'appuyant sur des moyens internes de R&D auxquels s'ajoutent selon les sujets des partenaires externes*
- *production : moyens internes et pour partie sous-traités*
- *vente : sur catalogue ou en réponse à appel d'offres*
- *prioritairement ingénierie et approvisionnement ("EP") dans le cadre des projets EPC.*

I ***Partenaires externes :*** *la collaboration peut porter sur :*
- *des moyens de conception complémentaires apportés par une société, une université, etc.*
- *des moyens de réalisation des projets complémentaires à ceux de Veolia (génie civil, installation, …)*
- *des moyens de financement.*

J ***Fournisseurs et sous-traitants****, qui apportent principalement :*
- *des substances chimiques, entrant par exemple dans les mélanges réalisés par Veolia dans les produits commercialisés*
- *des sous-ensembles et équipements entrant dans la composition des solutions vendues*
- *des prestations d'installation des solutions vendues.*

K, L ***Clients de nature très diverse****, directement ou à travers des partenariats EPC, principalement :*
- *opérateurs de services environnementaux (publics ou privés),*
- *industriels voulant incorporer dans leur chaîne de production des éléments de services environnementaux*
- *laboratoires.*

4.1.1.6 Intérêts et points de vue des parties prenantes

Cette section répond à l'exigence de publication SBM-2 de la norme ESRS 2.

Veolia a identifié cinq principales catégories de parties prenantes :

- actionnaires ;
- clients ;
- planète ;
- salariés ;
- société.

Leur point de vue a été intégré dans la définition de la stratégie de Veolia depuis déjà longtemps et le besoin de définir de nouvelles orientations stratégiques pour 2024-2027 a conduit à renforcer le dispositif d'écoute des parties prenantes à travers différents canaux :

- **Comité des *Critical Friends*** : groupe constitué de représentants de la société civile issus des mondes de l'associatif, l'institutionnel, l'académique ou de l'entreprise, spécialistes des problématiques environnementales, sociales ou de gouvernance, et dont les expériences complémentaires apportent des visions précieuses du point de vue des parties prenantes. Des discussions sont régulièrement organisées sur des sujets importants avec ce comité ;
- **Salariés de Veolia**, qui contribuent à travers :
  - des enquêtes annuelles *Voice of Resourcers*, dont le thème principal est l'engagement des salariés,
  - la démarche collaborative « Inspire 24-27 », consacrée durant sa phase amont à la co-construction du projet de programme stratégique 2024-2027.
  - les instances de représentation du personnel, qui ont été informées en 2024 au sein des structures centrales du Groupe (Comité de Groupe France, Comité de Groupe Europe, CSE de la holding), seront informées et consultées en 2025 selon les modalités définies au sein de chacune de ces instances, sur les informations en matière de durabilité à compter de leur publication ; cette information-consultation concernera également les instances centrales pertinentes de représentation du personnel des *business units* concernées. Cette démarche sera menée en privilégiant l'intégration de cette consultation dans le cadre des informations-consultations sur les orientations stratégiques.
- **Collectif « +1 »,** constitué de partenaires volontaires représentant les points de vue des cinq types de parties prenantes, avec une expérience collective diversifiée à partager en vue de mieux se connaître et collaborer pour imaginer un chemin commun vers la transformation écologique. Ce collectif animé par une méthodologie innovante de dialogue a pour objectif d'élargir la capacité d'écoute et d'échanges du Groupe avec ses parties prenantes au plus près de ses zones géographiques et des territoires dans lesquels le Groupe intervient ;
- **Analyses spécifiques**, pour recueillir les attentes en matière de publications ESG de la part :
  - des acteurs financiers (investisseurs, fonds, banques),
  - ainsi que des agences de notation ;
- **Analyse des principales controverses mettant en cause Veolia,** qui sont suivies et managées avec attention.

Les retours ainsi collectés auprès des parties prenantes ont été pris en compte, tant dans l'élaboration de GreenUp, que dans le processus d'analyse de double matérialité de la CSRD. Le lien des IRO matériels avec les principales parties prenantes concernées est évoqué dans les normes thématiques.

4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels

Cette section répond aux exigences suivantes de la norme ESRS 2 :

- IRO-1 sur le processus d'identification et d'évaluation des IRO matériels ;
- IRO-2 concernant les exigences de publication couvertes par les informations en matière de durabilité ;
- première partie de SBM-3, qui porte sur la liste des IRO matériels.

4.1.1.7.1 Méthode d'identification et d'évaluation des IROs

L'étude de double matérialité a été conduite dans le respect des principes définis par la CSRD par une équipe interne rassemblant une connaissance approfondie de Veolia en termes de :

- diversité des activités ;
- facteurs de risques ;
- sujets environnementaux, sociaux, sociétaux et gouvernance ;
- aspects financiers ;
- points de vue des différents types de parties prenantes.

L'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités s'est appuyée sur :

- Des sources internes :
  - évaluations d'impact et analyses de risques existantes,
  - experts des différents métiers et des aspects RSE ;
- Des sources externes :
  - contributions des parties prenantes mentionnées dans la section 4.1.1.6 *supra*,
  - études et références sectorielles, des normes et référentiels internationaux,
  - principales controverses mettant en cause Veolia ;
- Avec l'accompagnement méthodologique d'un cabinet externe.

Du fait de ses activités et contrats, Veolia a considéré l'horizon de cinq ans comme prévisible avec un bon niveau d'assurance, ce qui correspond au court terme et au moyen terme selon la définition de la CSRD.

Les horizons temporels de chacun des IRO matériels sont précisés dans les normes thématiques correspondantes.

L'identification des IRO matériels s'est faite comme suit :

- Établissement de la liste des principaux enjeux pour Veolia sur les aspects ESG en intégrant à la fois les aspects internes et le point de vue des parties prenantes ;
- Identification pour chacun de ces enjeux des IRO correspondants, concernant Veolia et sa chaîne de valeur :
  - impacts positifs ou négatifs induits sur l'extérieur,
  - risques financiers ou opportunités financières induites par l'extérieur sur Veolia ;
- Évaluation de la matérialité de chacun de ces IRO sur une échelle de 1 (note minimale) à 5 (note maximale), en fonction des critères suivants :
  - impacts positifs : ampleur[1] et probabilité à l'horizon des cinq prochaines années, étendue géographique, anticipation ou non d'un renforcement de l'ampleur au-delà de l'horizon de cinq ans,
  - impacts négatifs : mêmes critères que les impacts positifs, auxquels s'ajoute une évaluation de la remédiabilité,
  - risques et opportunités financiers : impact financier sur le résultat net du Groupe selon cinq ordres de grandeur et probabilité d'occurrence respectivement en deçà et au-delà d'un horizon de cinq ans ;
- Vérification de la cohérence de la liste des IRO avec les thématiques et les 15 objectifs prioritaires de la performance plurielle GreenUp (*cf.* la section 4.1.1.5.1 *supra*) ;
- Vérification de la cohérence du résultat d'identification et d'évaluation décrit ci-dessus, par rapport à un seuil de matérialité fixé à trois :
  - revue des listes d'IRO matériels avec un cercle étendu d'interlocuteurs internes,
  - revue contradictoire avec des conseils externes de la CSRD des classements effectués en impacts, en risques ou en opportunités,
  - vérification qu'aucun IRO potentiellement matériel n'a été écarté du fait d'une évaluation juste au-dessous du seuil fixé à trois sur l'échelle de notation.

Ce processus de détermination des IRO matériels sera actualisé chaque année, pour intégrer les évolutions externes et internes, ainsi que les résultats des campagnes d'évaluation des risques.

L'établissement de la liste des IRO matériels pour l'exercice 2024 s'est fait en cohérence avec d'une part la démarche de cartographie des risques et d'autre part avec leur traduction dans les états financiers (provisions, dépréciations, ...). A ce titre, Veolia ne s'attend donc à aucun ajustement significatif de ses états financiers en lien avec ses IRO matériels.

4.1.1.7.2 Liste des IROs matériels

La démarche exposée ci-dessus a conduit pour 2024 à une liste de 41 IRO matériels, présentée ci-après sous forme de tableau.

Afin d'en faciliter la lecture, il a été décidé de faire le lien avec la stratégie du Groupe, selon les six thématiques suivantes :

- décarbonation pour limiter le changement climatique ;
- dépollution et préservation de la nature ;
- utilisation économe et régénération des ressources ;
- services essentiels sûrs et résilients pour les territoires ;
- engagement des parties prenantes dans la transformation écologique ;
- attractivité, sécurité et équité de l'entreprise.

Une représentation par couleur et par colonne permet de distinguer les différents types d'IRO et ainsi de les retrouver plus facilement dans la suite des informations en matière de durabilité. Leur numérotation commence par la norme ESRS thématique concernée.

Sujets spécifiques à Veolia

Certains IRO correspondent à des informations en dehors de celles prédéfinies dans la CSRD. Par exemple, la CSRD couvre dans l'ESRS E1 les émissions de GES ou dans l'ESRS E2 la pollution émise, mais ces mêmes ESRS n'abordent pas la décarbonation ou la dépollution en tant qu'activités économiques pour des tiers. Cette particularité tient à la nature même des activités de Veolia en tant qu'entreprise de services environnementaux et Veolia a donc choisi d'inclure dans ses informations en matière de durabilité des publications spécifiques par rapport aux informations de base prédéfinies dans les ESRS, comme le prévoit le point 11 du paragraphe 1.1 de l'ESRS 1.

Pour une bonne lecture de la liste des IRO, il est apparu nécessaire d'identifier ceux qui relèvent de ce type de situation : ils sont reconnaissables par un encadré dans le tableau ci-après et leur code comprend la mention « ES » (pour « *entity specific* ») entre la référence de la norme ESRS et le numéro d'ordre de l'IRO.

Les autres IRO contiennent la mention « ST » (pour « *standard* »).

Exemple : l'IRO E4-ES-1 « Contribution par la dépollution à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes » est détaillé :

- dans la section 4.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes qui porte sur la norme ESRS E4 *infra* ;
- et la mention « ES » indique que le sujet abordé est spécifique à Veolia.

[1] *Échelle de notation de l'ampleur par référence aux conséquences pour les parties prenantes :*
1 : impact faible ne conduisant à aucun changement notable ;
2 : impact modéré conduisant à des changements limités et localisés ;
3 : impact significatif conduisant à des changements sensibles sur un périmètre large ;
4 : impact majeur conduisant à des changements profonds et étendus ;
5 : impact maximum conduisant à des répercussions critiques et globales.

Liste des IRO 1/2

	CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES		ATTÉNUATION DES IMPACTS NÉGATIFS ET DES RISQUES FINANCIERS		
Décarbonation pour limiter le changement climatique					
Alignement de la trajectoire des émissions de GES avec l'objectif de 1,5°C	**E1-ST-3** Attractivité vis à vis des acteurs financiers du fait de la décarbonation	**E1-ST-5** Réduction de nos Opex en augmentant l'efficacité énergétique de nos installations	**E1-ST-1** Émissions de GES significatives (scopes 1, 2 et 3) nécessitant la mise en œuvre d'un plan de transition	**E1-ST-4** Surcoûts engendrés par l'accroissement des exigences réglementaires sur les émissions de GES	**E1-ST-2** Exclusion progressive par la sphère financière sans sortie de la production d'énergie à base de charbon
Augmentation des émissions de GES effacées* pour la chaîne de valeur	**E1-ES-6** Augmentation du volume des émissions de GES effacées* pour notre chaîne de valeur : recyclage matière, décarbonisation des clients, etc.	**E1-ES-7** Développement de solutions pour réduire les émissions de GES de nos clients, en particulier : efficacité énergétique, flexibilité, énergie locale décarbonante			
Dépollution et préservation de la nature					
Développement et déploiement de solutions de dépollution	**E2-ES-2** Développement des activités de dépollution au service de nos clients, à la faveur des nouvelles exigences (polluants émergents dans l'eau, micro-polluants, perturbateurs endocriniens, etc.)		**E2-ST-1** Pollution générée par nos propres activités (air, eau, sol, déchets dangereux, etc.)		
Augmentation et amélioration dutraitement des déchets dangereux (HW)	**E2-ES-3** Augmentation de la capacité de traitement des déchets dangereux dans les différentes filières technologiques, pour répondre aux besoins croissants des clients	**E5-ST-3** Commercialisation de solutions innovantes pour régénérer des ressources à partir de déchets dangereux (par exemple le recyclage des batteries)			
Préservation de la biodiversité sur nos sites et dans notre chaîne de valeur	**E4-ES-1** Contribution par la dépollution à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes		**E4-ST-2** Impact de nos sites et de notre chaîne de valeur sur les écosystèmes et la biodiversité		
Utilisation économe et régénération des ressources					
Durabilité de la ressource hydrique	**E3-ES-2** Développement d'activités permettant d'économiser les prélèvements d'eau douce : dessalement d'eau de mer, réutilisation d'eau usée traitée, réduction des fuites dans les réseaux municipaux	**E3-ES-3** Accompagnement de nos clients industriels vers un usage durable de la ressource en eau	**E3-ES-4** Décalage entre les attentes clients autour d'une utilisation responsable de l'eau potable et les modèles actuels de rémunération basés sur le volume	**E3-ST-1** Pression exercée sur la ressource par les prélèvements d'eau	
Valorisation des déchets	**E5-ES-2** Développement des activités de valorisation de certaines matières du fait de la tension sur les ressources et la nécessité de limiter l'usage de ressources vierges	**E5-ES-4** Valorisation énergétique des déchets non recyclables (CSR-RDF), contribuant à la décarbonation	**E5-ST-1** Adaptation à l'évolution de la chaîne de valeur des déchets induisant le besoin d'innovation technique et commerciale chez Veolia		

Type d'IRO : Impact positif | Opportunité financière | Impact négatif | Risque financier

Encadré pour des sujets de publications spécifiques

* *voir la définition des "émissions effacées" dans la norme ESRS E1, section 4.1.2.1*

Liste des IRO 2/2

	CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES		ATTÉNUATION DES IMPACTS NÉGATIFS ET DES RISQUES FINANCIERS	
Services essentiels sûrs et résilients pour les territoires				
Développement local des territoires par l'accès aux services essentiels et la création de valeur	**S3-ST-1** Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires (chaîne de valeur)	**S3-ST-3** Dispositifs inclusifs adaptés à différents types de contextes, notamment pour l'accès aux services locaux essentiels comme l'eau		
Résilience des services environnementaux	**S4-ST-2** Continuité et qualité des services essentiels grâce à la sûreté de nos opérations	**S3-ST-4** Résilience face aux crises environnementales graves (dérèglement climatique, crise sanitaire) afin d'assurer un service minimum indispensable	**G1-ST-2** Coût de la remédiation d'une cyberattaque de grande ampleur (systèmes de conduite opérationnelle et données personnelles), associé à une perte d'image	**E1-ST-8** Risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et chaîne d'approvisionnement)
Engagement des parties prenantes dans la transformation écologique				
Dialogue avec les parties prenantes au service d'une transformation durable	**S3-ES-6** Rôle pédagogique de Veolia vis à vis des parties prenantes pour expliquer de façon proactive les leviers respectifs de chacun des acteurs pour concrétiser la transformation écologique		**S3-ST-5** Risque de mise en cause et de contestation par une partie prenante du fait de sa perception de nos activités	
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	**S3-ST-2** Contribution au développement des tissus économiques locaux par des achats et sources d'approvisionnement de proximité		**S2-ST-1** Risque réputationnel en cas d'incidents graves dans la chaîne d'approvisionnement (droits humains, droit du travail, dommages environnementaux, etc.)	
Satisfaction des clients et des utilisateurs finaux	**S4-ST-1** Satisfaction des consommateurs et des utilisateurs finaux grâce à la quête de qualité dans les service délivrés	**S4-ES-3** Reconduction et gain de nouveaux contrats du fait de la reconnaissance de notre savoir-faire opérationnel		
Pratiques éthiques et bonne conduite des affaires			**G1-ST-1** Perte de contrats ou coûts de défense liés à des controverses sur des pratiques non-éthiques ou non-conformes avec nos clients, fournisseurs, communautés et salariés.	
Attractivité, sécurité et équité de l'entreprise				
Environnement de travail sain et sûr pour les salariés	**S1-ST-2** Promotion du bien-être au travail par des dispositifs adaptés		**S1-ST-1** Exposition des salariés à des risques physiques ou psychiques encourus du fait des activités exercées	
Attraction, rétention et développement des compétences	**S1-ST-3** Socle de garanties sociales minimales pour tous les salariés de Veolia	**S1-ST-4** Renforcement de l'engagement des salariés et attraction de nouveaux talents par le partage avec eux de notre raison d'être, de nos valeurs et de notre stratégie	**S1-ST-5** Risque de taux de rotation du personnel élevé pouvant conduire à des difficultés pour assurer nos engagements contractuels	**S1-ST-6** Risque commercial pouvant être pénalisant pour certains projets complexes de grande ampleur, en cas d'incapacité à mobiliser les compétences particulières nécessaires à leur mise en oeuvre
Politique sociale responsable, favorisant inclusion et diversité	**S1-ST-8** Promotion et valorisation du dialogue social partout dans le monde pour contribuer à l'appropriation du projet collectif		**S1-ST-7** Exposition potentielle des salariés à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés sur leur lieu de travail, nécessitant la mise en place de dispositifs d'écoute et d'alerte	

Type d'IRO : Impact positif | Opportunité financière | Impact négatif | Risque financier

Encadré pour des sujets de publications spécifiques

* *voir la définition des "émissions effacées" dans la norme ESRS E1, section 4.1.2.1*

4.1.1.8 Autres informations générales à publier

En complément des informations précédentes, la norme ESRS 2 requiert de publier :

- SBM-3 sur la stratégie et le modèle d'affaires, les interactions des IRO matériels avec la stratégie et le modèle d'affaires ;
- MDR-P, les politiques adoptées pour manager les sujets matériels de durabilité, afin de prévenir, atténuer et remédier les aspects négatifs des IRO et maximiser leurs effets positifs ;
- MDR-A, les actions et ressources mises en œuvre sur les sujets matériels de durabilité, afin de prévenir, atténuer et remédier les aspects négatifs des IRO et maximiser leurs effets positifs ;
- MDR-M, les métriques se rapportant aux sujets matériels de durabilité ;
- MDR-T, les cibles de performance mises en place pour mesurer l'efficacité des politiques et plans d'action sur les sujets matériels de durabilité.

Ces informations sont détaillées dans chaque section portant sur une norme ESRS thématique, partiellement ou en totalité selon les exigences de la norme en question :

- sections 4.1.2.1, 4.1.2.2, 4.1.2.3, 4.1.2.4, 4.1.2.5 pour les normes environnementales ;
- sections 4.1.3.1, 4.1.3.2, 4.1.3.3, 4.1.3.4 pour les normes sociales et sociétales ;
- section 4.1.4.1 pour la conduite des affaires.

Pour répondre à ces exigences de publication, les sections consacrées aux normes thématiques sont composées selon le plan suivant :

1. Introduction : types d'interactions entre le thème de la norme ESRS et Veolia ;
2. Sujets matériels :
   - liste des IRO concernés par la norme thématique,
   - explications détaillées pour chaque IRO (nature, illustration concrète, horizon de temps, matérialité, liens avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires) ;
3. Management des sujets matériels :
   - politiques adoptées (MDR-P),
   - actions et ressources engagées (MDR-A),
   - cibles de performance fixées par Veolia (MDR-T) ;
4. Métriques :
   - métriques (MDR-M) pour mesurer la situation et l'évolution des sujets matériels,
   - en incluant si nécessaire des métriques supplémentaires par rapport à celles qui sont prédéfinies dans les normes ESRS, pour caractériser les sujets relatifs à des informations spécifiques de Veolia.

Enfin, la section 4.1.5.2 *infra* précise la liste et la localisation des exigences de publication, conformément à l'IRO-2.

4.1.2 ENVIRONNEMENT

La présente section concerne les thèmes environnementaux :

- ESRS E1 Changement climatique : section 4.1.2.1 ;
- ESRS E2 Pollution : section 4.1.2.2 ;
- ESRS E3 Ressource hydrique et marine : section 4.1.2.3 ;
- ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes : section 4.1.2.4 ;
- ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire : section 4.1.2.5 ;
- Taxonomie verte de l'UE : section 4.1.2.6.

4.1.2.1 Changement climatique (E1)

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a pris les objectifs et cibles suivants :

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation – réduction scopes 1 et 2	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Réduction des émissions GES Scopes 1 et 2	24,4 Mt CO_2 éq. en 2021	-14,5 %	-18 % vs 2021
		Emmanuelle Menning		Membre du comité exécutif, directrice générale adjointe en charge des Finances et des Achats			
GreenUp	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation – transformation de nos installations	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027)	n/a	133,5 M€	600 M€
	Sponsor	Philippe Guitard		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale			

4.1.2.1.1 Introduction

Le dérèglement climatique engendre des risques et des opportunités de différentes natures, et à plusieurs niveaux. Il entraîne des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter. La nécessaire transition vers une économie bas carbone génère des risques notamment financiers liés aux coûts des projets, mais aussi des opportunités en permettant au Groupe de se démarquer de ses concurrents. Ces dynamiques sont également porteuses d'opportunités commerciales pour le Groupe, notamment dans la décarbonation de ses clients.

Le changement climatique occupe une place importante dans les sujets matériels de Veolia et l'analyse de matérialité exposée dans la section 4.1.1.7 *supra* a conduit à identifier huit IRO matériels concernant la norme ESRS E1. La présente section répond aux problématiques du changement climatique sous l'angle de son atténuation ainsi que sous celui de l'adaptation à ce changement :

Atténuation du changement climatique	Émissions GES du Groupe : § 4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C et § 4.1.2.1.3 Focus sur les plans de sortie du charbon et de récupération du méthane
	Émissions GES des tiers : § 4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner
Adaptation au changement climatique	§ 4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique

4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C

Décarbonation pour limiter le dérèglement climatique

En juillet 2024, la SBTi a validé les cibles de réduction des émissions à court terme de Veolia à 2032 (-50 % sur les scopes 1 et 2 et -30 % sur au moins 67 % du scope 3 d'ici 2032 par rapport à 2021) et enregistré l'engagement du Groupe de réduire ses émissions à long terme pour atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Cet engagement (*Net Zero* à 2050) est aligné avec l'ambition de l'accord de Paris de 2015 sur le Climat qui vise à maintenir le réchauffement mondial à 1,5 °C d'ici la fin du siècle (scénario SSP1-1.9 du GIEC). Le plan de transition de Veolia a par ailleurs obtenu le score NZ2 selon le *Net Zero Assessment (NZA)* de Moody's. A la suite des modifications méthodologiques sur la comptabilisation des émissions (cf. plus haut), le Groupe va soumette sa nouvelle trajectoire à la SBTi au premier semestre 2025. Les engagements du Groupe en % de réduction des scopes 1,2 et 3 à 2032 et 2050 restent inchangés.

Typologie des gaz à effet de serre pris en compte dans le bilan carbone de Veolia

Veolia émet principalement trois gaz à effet de serre (GES) qui sont une contrepartie des services essentiels assurés par le Groupe aux activités humaines ; pour l'année de référence 2021 : le dioxyde de carbone – CO_2 (73 % du bilan GES), le méthane – CH_4 (26 %) et le protoxyde d'azote – N_2O (1 %).

Seul le CO_2 d'origine fossile est compté dans le bilan carbone du Groupe (exemple : plastiques non recyclables incinérés), à l'inverse du CO_2 d'origine organique dit « biogénique » (exemple : restes de nourriture), qui est comptabilisé à part. Les émissions de CO_2 biogénique sont issues d'éléments organiques ayant initialement capturé du CO_2 présent dans l'atmosphère, par photosynthèse par exemple. Elles s'inscrivent dans un cycle court (inférieur à 100 ans) considéré comme neutre en carbone. En revanche, le méthane biogénique, lui, est comptabilisé en raison de son potentiel de réchauffement 28 fois supérieur à celui du CO_2.

En 2024, le Groupe a émis 5,8 millions de tonnes de CO^2 biogénique scope 1 et 0,2 millions de tonnes de CO_2 biogénique scope 2, issues de la combustion de biomasse, de biogaz, des déchets organiques traités en incinération et de l'assainissement des eaux usées. Ces émissions biogéniques ne sont pas comptées dans les émissions de scope 1,2 et 3 du Groupe.

Les activités du Groupe émettrices de gaz à effet de serre (GES)

Veolia a décidé de suivre une approche de matérialité en termes d'activités émettrice de GES. Veolia comptabilise uniquement les émissions liées aux activités les plus émettrices. Ainsi, les émissions liées aux activités de bureau (par exemple, les émissions du siège ou encore celles liées à certains départements comme le service client) ne sont pas prises en compte par Veolia, car considérées comme non significatives. Les activités émettrices prises en compte sont les suivantes :

- La gestion de réseaux de chaleur : les réseaux de chaleur urbains exploités par le Groupe distribuent de la chaleur aux particuliers et aux industriels. Ils permettent la mise en place d'un chauffage davantage « décarbonable » au global du fait d'une consommation d'énergie concentrée sur quelques installations ;
- Le traitement des déchets non dangereux :
  - la valorisation énergétique des déchets joue un rôle environnemental clé en réduisant le volume des déchets à stocker, en traitant certains polluants très toxiques et en traitant aussi les déchets organiques qui produiraient du méthane, s'ils étaient envoyés directement en centre de stockage. Dans de nombreux pays, les réglementations environnementales les plus récentes ont tendance à privilégier l'incinération à l'enfouissement. Malgré ces bénéfices environnementaux, l'incinération demeure génératrice d'importantes émissions de GES,
  - le stockage des déchets dans des centres de stockage évite que les déchets ne contaminent les nappes phréatiques. Ces installations ont un impact positif crucial sur les plans environnemental, sanitaire et social. Cependant, dans certains pays, le manque de tri, d'incinérateurs et de filières de compostage fait que des volumes conséquents de déchets organiques sont stockés dans les décharges et émettent ainsi de grandes quantités de méthane.
- Le traitement des déchets dangereux : certains déchets présentent une toxicité ou une dangerosité pour la santé humaine ou l'environnement. Une réglementation et une traçabilité strictes s'appliquent à ces déchets. Pour ceux qui ne peuvent pas être stockés ni subir de traitement physico-chimique ou biologique (déchets dangereux), l'incinération à haute température se présente comme une solution fiable et efficace pour la destruction des polluants ;
- Le traitement de l'eau : en traitant l'eau pour la potabiliser ou en la dépolluant avant qu'elle ne rejoigne le milieu naturel, Veolia rend un service essentiel aux activités humaines, tout en préservant la biodiversité. Certains de ces traitements, notamment pour les eaux usées, sont fondés sur la réplication de processus biologiques naturels et peuvent émettre du N_2O ou du CO_2.

Méthodologie retenue pour la classification des émissions entre les scopes 1, 2 et 3

Historiquement, les reportings des émissions de GES réalisés par le Groupe présentaient toutes les émissions des sites détenus ou opérés par le Groupe en scope 1 et 2, en application du *GHG Protocol*, mais sans effectuer une distinction précise des sites contrôlés opérationnellement en l'absence de critères précis sur la notion de contrôle opérationnel dans les textes disponibles.

Dans le cadre de l'implémentation de la norme ESRS E1, Veolia s'est livré à une analyse détaillée de ses installations émettrices de CO_2, dans un souci de présenter, en conformité avec le paragraphe 46 de l'ESRS E1, une claire allocation des émissions de GES selon la nature du contrôle opérationnel exercé.

Cette analyse qui s'inscrit en cohérence avec les principes d'élaboration décrits en note 4.1.1.1, a été conduite par une équipe multidisciplinaire d'opérationnels, de juristes et de financiers, et s'intègre également dans le suivi du plan de décarbonation du Groupe.

Elle s'est appuyée sur le texte réglementaire de référence : le *GHG Protocol*, mais aussi sur des guides spécifiques tels que les directives additionnelles sur le contrôle opérationnel du *National Greenhouse and Energy Reporting Act (NGER Act)* australien et le *Guide méthodologique pour l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre du service de gestion des déchets ménagers et assimilés* publié par l'ADEME (2024).

Elle a également considéré la connectivité avec les analyses comptables réalisées par le Groupe pour l'élaboration de ses comptes consolidés en conformité avec les IFRS.

L'objectif de l'analyse a été d'adresser pour les activités de Veolia une définition pertinente de la notion de contrôle opérationnel. En effet, la définition du contrôle opérationnel dans la CSRD (de façon similaire au *GHG*) précise que ce dernier existe dans les situations où « l'entreprise a la capacité de diriger les activités opérationnelles et les relations de l'entité, du site, de l'opération ou de l'actif ».

S'agissant de Veolia, cette définition est apparue insuffisante, car elle ne permettait pas de prendre en compte la particularité d'activités opérées dans des environnements régulés, telles que les contrats de concession ou encore dans le cadre de contrats d'opérateurs *(Operation and Maintenance Contract)* par exemple.

Il en a résulté l'élaboration d'une grille d'analyse du contrôle opérationnel, applicable aux modèles d'affaires du Groupe précisant les éléments d'analyse du contrôle opérationnel et respectant les textes existants *(cf. infra)*.

L'application de cette grille a conduit à conclure par typologie d'actifs émetteurs majeurs que les émissions :

- des actifs type *Merchant Plant* (comptabilisés en actif corporel selon la norme IAS 16) devaient être classées en scope 1 et 2, Veolia ayant tout pouvoir dans les choix des politiques pour exploiter l'actif ;
- des actifs/contrats type concessifs (comptabilisés selon l'interprétation IFRIC 12 soit en actif incorporel, soit en actif financier) devaient être classés en scope 3.8 « Actifs loués en amont » : les décisions ultimes sur les politiques opérationnelles et environnementales appartenant au concédant ;
- des purs contrats d'opération et maintenance (comptabilisés comme des contrats de service) devaient être classées en 3.11 « Utilisation des produits vendus », Veolia répondant à la demande d'un service de traitement des déchets, de l'eau… sur la base d'un ensemble d'obligations définies et monitorées par le client public ou privé ;

- des entités non incluses dans le périmètre de consolidation devaient être classées en scope 3.15 « Investissements », dès lors que Veolia ne détient pas les décisions ultimes sur les politiques opérationnelles et environnementales.

En conséquence, Veolia a procédé à une réallocation en scope 3 des émissions de scopes 1 et 2 des actifs non contrôlés opérationnellement représentant 11,9 millions de tonnes d'émissions (scopes 1 et 2) en 2023, soit 35 % des scopes 1 et 2 du Groupe. Par ailleurs, Veolia a mis à jour la baseline de 2021 suite à ce changement de méthodologie, conduisant à une réallocation en scope 3 représentant 10,9 millions de tonnes d'émissions (scopes 1 et 2).

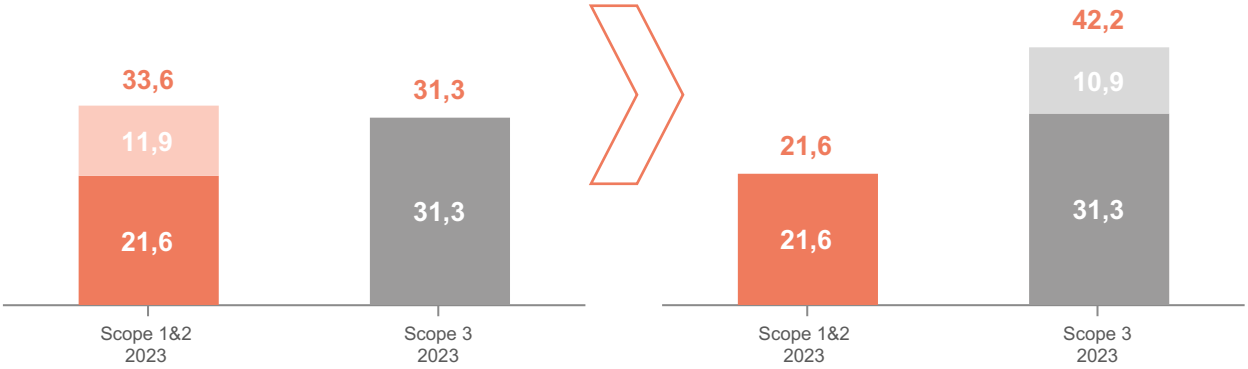
Cette évolution méthodologique ne remet pas en cause les engagements de Veolia dans le cadre de son programme stratégique GreenUp validés par la SBTi et Moody's : le Groupe poursuit toujours son objectif de réduction par rapport à 2021 de son scope 1 et 2 de -18 % à horizon 2027 et de -50 % à horizon 2032, ainsi que de -30 % sur au moins 67 % du scope 3 à horizon 2032, et enfin le *Net Zero* (-90% sur les scopes 1,2 et 3) à l'horizon 2050.

Veolia prépare une mise à jour des points de passage de sa trajectoire avec la SBTi pour tenir compte de ces évolutions de périmètre. Cette nouvelle trajectoire sera soumise avant l'été 2025.

Typologie des modèles d'affaires pour lesquels Veolia n'a pas le contrôle opérationnel

(en millions de tonnes eq CO_2)	Emissions correspondantes en 2023
Co-détention via des entreprises associées /Asset Co	1,1
Construction/exploitation pour le compte d'un industriel (IFRS 16 « Bailleur »)	0,6
Les modèles concessifs (IFRIC 12)	5,0
Les modèles Opération and Maintenance (O&M)	5,2

Explication du changement méthodologique

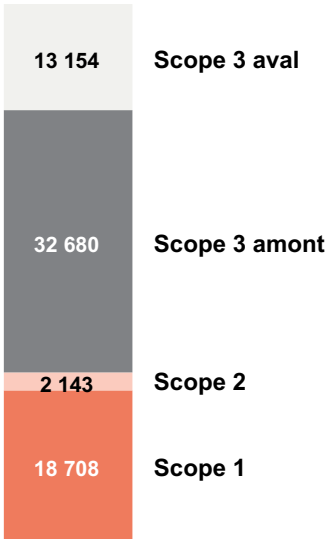


Donnée historique avant changement méthodologique

La somme des scopes 1, 2 et 3 diffère de 1 Mt CO_2 soit les émissions relatives à la part des JVs non détenue par Veolia

Donnée historique après changement méthodologique

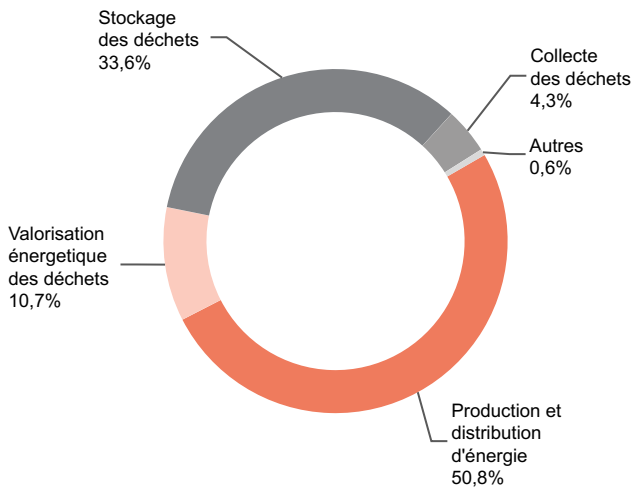
Bilan carbone 2024 de Veolia en Mt CO_2 éq.



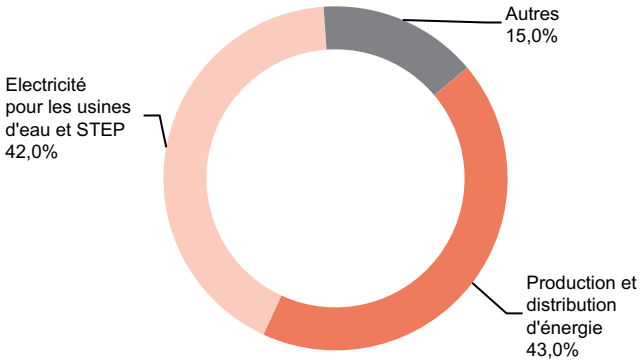
Les activités les plus contributrices aux émissions directes des scopes 1 et 2 sont parmi celles réalisées pour des clients municipaux, le chauffage urbain et le traitement des déchets :

- Le scope 1 (émissions directes) comprend les émissions provenant directement des actifs possédés par le Groupe : les émissions de méthane des centres de stockage de déchets, les émissions de CO_2 provenant des unités de valorisation énergétique des déchets, des centrales de production d'énergie ou encore des flottes de camions ;
- Le scope 2 (émissions indirectes) concerne l'énergie transformée utilisée par le Groupe. Il dépend donc du mix énergétique des pays au sein desquels Veolia opère. Il comprend en particulier les émissions liées à l'électricité achetée pour le traitement de l'eau et aux pertes thermiques des réseaux de chaleur. Dans la présentation de son bilan carbone, Veolia utilise la méthodologie market-*based method.* Les émissions de scope 2 sont aussi calculées avec la méthodologie dite *location-based method.* Pour les calculs du scope 2, les facteurs d'émission de l'IEA (International Energy Agency) ont été utilisés.

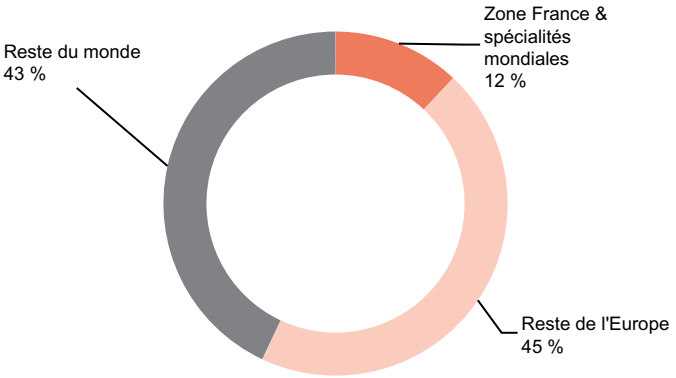
Sources des émissions de scope 1 en 2024



Sources des émissions de scope 2 en 2024



Répartition géographique des émissions des scopes 1 et 2 de Veolia en 2024



L'Europe et en particulier l'Europe centrale et orientale où sont présents les grands réseaux de chaleur du Groupe concentre l'essentiel des émissions de scope 1 et 2 du Groupe.

- Le scope 3 représente 69 % des émissions du Groupe. Il se décompose en deux parties :
  - le scope 3 amont rassemble les émissions liées aux achats de Veolia. Par exemple, les produits chimiques achetés pour le traitement de l'eau et les combustibles utilisés pour la production de chaleur. Dans le scope 3 amont sont également comptées les émissions des actifs en concession pour lesquels le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel (cat. 3.8).
  - le scope 3 aval rassemble les émissions liées à la transformation, à l'utilisation et à la fin de vie des produits vendus par le Groupe : matières secondaires triées ou recyclées, et gaz distribué. Y sont également comptabilisées les émissions des contrats d'opération et maintenance notamment celles des centres de stockage de Hong Kong comptées en 3.11 mais aussi les émissions liées aux joint ventures en 3.15.

Sur la plupart des éléments du scope 3 (83 %), les calculs sont réalisés à partir de données métiers (internes ou des fournisseurs) en appliquant des facteurs d'émissions physiques. La part résiduelle (17 %), basée sur des données de dépenses en appliquant des facteurs d'émissions monétaires, devrait se réduire grâce au programme d'engagement des fournisseurs de Veolia, dont l'un des axes est d'affiner le calcul de leurs émissions (*cf.* détail des émissions de scope 3 par catégorie en section 4.1.2.1.7 Indicateurs).

Plan de transition – Grands principes de politique générale sur l'atténuation du changement climatique

Veolia s'engage à contribuer à relever le défi climatique, en agissant pour décarboner les sociétés du Groupe et les aider à s'adapter aux changements déjà installés. Cet engagement s'inscrit totalement dans sa raison d'être : agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.

En conséquence, le Groupe publie en 2024 son ambition de réduction de ses émissions, fruit de travaux intégrés à la préparation de son programme stratégique GreenUp 2024-2027 : parvenir au *Net Zero* d'ici 2050 par la réduction de ses émissions directes et indirectes et sans recours à des mécanismes de compensation (*i.e.* -90 % de réduction des émissions directes et indirectes en 2050 *vs.* 2021). Ce plan et ces objectifs de réduction des émissions sont le fruit d'un long travail d'évaluation des leviers de réduction des émissions, réalisé grâce à la mobilisation des experts techniques du Groupe dans tous ses métiers et dans toutes ses géographies. Il tient compte des réalités sectorielles, du degré de maîtrise des techniques de décarbonation et des spécificités locales dans les pays où le Groupe intervient. Ce plan est destiné à être piloté et enrichi au-delà du programme stratégique GreenUp dans les prochains plans stratégiques qui se succèderont après 2027.

En juillet 2024, la SBTi a validé les cibles de réduction des émissions à court terme de Veolia à 2032 (-50 % sur les scopes 1 et 2 et -30 % sur au moins 67 % du scope 3 d'ici 2032 par rapport à 2021) et enregistré l'engagement du Groupe de réduire ses émissions à long terme pour atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Cet engagement (*Net Zero* à 2050) est aligné avec l'ambition de l'accord de Paris de 2015 sur le Climat qui vise à maintenir le réchauffement mondial à 1,5 °C d'ici la fin du siècle (scénario SSP1-1.9 du GIEC). Le plan de transition de Veolia a par ailleurs obtenu le score NZ2 selon le *Net Zero Assessment (NZA)* de Moody's. A la suite des modifications méthodologiques sur la comptabilisation des émissions (cf. plus haut), le Groupe va soumette sa nouvelle trajectoire à la SBTi au premier semestre 2025. Les engagements du Groupe en % de réduction des scopes 1,2 et 3 à 2032 et 2050 restent inchangés.

Le plan d'action de réduction des émissions directes et indirectes du Groupe en pratique

Depuis près de 10 ans, le Groupe s'engage en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Aujourd'hui, Veolia intensifie ses efforts en déployant une stratégie *Net Zero* embarquant tous ses métiers et toutes ses géographies pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

Les IRO matériels concernés par ce sujet sont rappelés ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-1 Émissions de GES significatives (scopes 1, 2 et 3) nécessitant la mise en œuvre d'un plan de transition			

Le plan d'atténuation du changement climatique de Veolia est décrit ci-après. Ce plan impacte notre chaîne de valeur à la fois sur l'amont (achats...), dans les opérations (modification des outils de production...) et en aval (mise à disposition de produits : énergie, eau potable… moins carbonés). Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du plan GreenUp (2024-2027) et à moyen et long terme car le Groupe est embarqué dans des transformations majeures de sa chaine de valeur jusqu'à l'atteinte du *Net Zero* en 2050.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-3 Attractivité vis-à-vis des acteurs financiers du fait de la décarbonation			

La stratégie de décarbonation de Veolia tant sur ses propres sites que sur ceux de ses clients constitue un facteur attractif pour des investisseurs recherchant des acteurs ayant un impact positif sur le climat.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-4 Surcoûts engendrés par l'accroissement des exigences réglementaires sur les émissions de GES			

L'accroissement des exigences réglementaires en matière de décarbonation implique le renforcement des investissements lesquels peuvent être difficiles à rentabiliser selon les activités concernées. Selon la nature des obligations le risque financier peut se matérialiser à moyen ou long terme.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-5 Réduction de nos Opex en augmentant l'efficacité énergétique de nos installations			

L'un des axes de décarbonation mis en œuvre sur les sites de Veolia et de ses clients vise une meilleure rentabilité des installations grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction des consommations de combustible ou d'énergie. Les réductions de coûts associées impactent directement les Opex.

Scopes 1 et 2 : premiers programmes de réductions engagés

Le Groupe s'engage à atteindre le *Net Zero* d'ici à 2050 (-90 % *vs* 2021). Afin d'assurer la crédibilité de la démarche des entreprises qui s'engagent sur un objectif de neutralité carbone à 2050, la SBTi fixe un jalon intermédiaire dans un intervalle de 10 ans à partir de l'année de référence (2021 pour le groupe Veolia). Ce jalon à 10 ans est utilisé par la SBTi pour vérifier la solidité des engagements des entreprises qui affichent un objectif de neutralité carbone à 2050. Le Groupe a donc construit sa stratégie de réduction dans ce cadre avec un jalon de réduction de -50 % des émissions de scopes 1 et 2 d'ici 2032 par rapport à 2021[(1)]. Les premiers programmes de réductions engagés visent à atteindre ces cibles et s'inscrivent dans cette perspective à 2032.

Une accélération des effets des leviers de décarbonation est prévisible dans le cadre des prochains plans stratégiques, qui continueront à renforcer l'ambition du Groupe dans ce domaine. C'est pourquoi la trajectoire de réduction des émissions de scopes 1 et 2 est prévue non linéaire, avec comme points de passage :

- -18 % en 2027 (fin du plan GreenUp) sur les scopes 1 et 2 vs. 2021 - Engagement pris avant les validation des cibles à 2032 par la SBTi ;
- -33 % (estimé) en 2030 sur les scopes 1 et 2 vs. 2021, jalon fixé par la CSRD. Ce point de passage est calculé tendanciellement sur la base de la trajectoire 2021-2032 ;
- -50 % en 2032 sur les scopes 1 et 2 vs. 2021, jalon intermédiaire vers le *Net Zero* enregistré par la SBTi.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe agit sur plusieurs leviers de décarbonation listés ci-après par ordre d'importance pour atteindre la cible à 2032 :

- Conversion des centrales à charbon pour alimenter les réseaux de chaleur en Europe avec d'autres sources d'énergie moins émissives (gaz, biomasse, CSR, chaleur fatale et géothermie). Veolia maîtrise la conception, la construction et l'exploitation des infrastructures de cogénération utilisant des combustibles alternatifs au charbon avec des rendements augmentés grâce aux technologies du Groupe notamment dans les pompes à chaleur. La cogénération permet de tirer le meilleur parti de la consommation d'énergie primaire en produisant simultanément et de façon optimisée chaleur et électricité. Les unités de cogénération sont ainsi dotées de rendements très supérieurs aux installations conventionnelles, où chaleur et électricité sont fournies par des unités séparées. D'importantes économies d'énergie primaire en découlent : de 15 à 30 %, avec une réduction des émissions de CO_2 respectivement de 14 %, de 24 % et de 28 % par rapport à des installations alimentées au gaz, au fuel ou au charbon. La cogénération garantit ainsi un meilleur usage des énergies fossiles et non fossiles utilisées. C'est un levier d'efficacité énergétique et de décarbonation. Enfin, la production d'électricité issue des centrales des réseaux de chaleur étant pilotable, elle contribue à l'équilibrage de l'offre et de la demande d'électricité et en particulier dans les pays dont une part importante de la production repose sur des énergies renouvelables intermittentes (solaire et éolien).
- Augmentation du taux de captage du méthane dans les centres de stockage de déchets non recyclables ;
- Meilleure efficacité énergétique permettant la réduction des consommations de combustible, de chaleur et d'électricité grâce aux transformations des installations et l'amélioration des processus de production ;
- Décarbonation du mix énergétique des réseaux de chaleur et de l'électricité alimentant les installations que Veolia opère ;
- Augmentation du tri et du retrait du plastique avant incinération pour le métier Déchets ;
- Usage de véhicules moins émetteurs de gaz à effet de serre grâce à une motorisation électrique ou hybride et des carburants moins carbonés.

Une large partie du financement du plan de décarbonation du Groupe est déjà planifiée sur le plan GreenUp 2024-2027 et sur les années suivantes :

- 1,6 milliard d'euros cumulés d'ici 2030 pour le plan de sortie du charbon ;
- 85 millions d'euros d'ici 2027 pour le plan de capture du méthane sur les décharges.

À ces grandes enveloppes pluriannuelles Groupes dédiées à des typologies d'actions communes dans plusieurs pays s'ajoutent des lignes budgétaires annuelles dédiées pour financer le déploiement des autres leviers et en particulier réduire l'empreinte carbone liée à la consommation d'énergie des sites, grâce à :

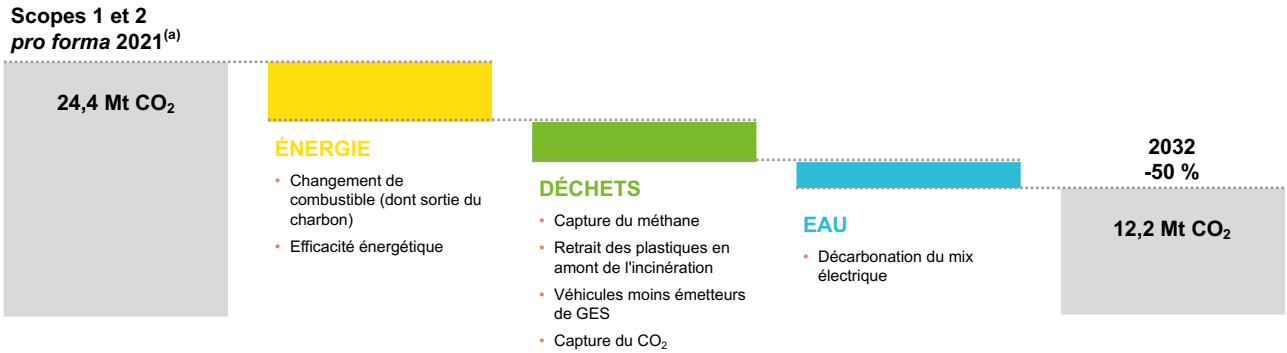
(1) *La baseline 2021 des émissions du Groupe est calculée pro forma en cumulant les émissions de Veolia et des activités de Suez intégrées au moment de la fusion de 2021. Elle est représentative des activités du Groupe aujourd'hui.*

- la réduction des consommations (économies d'énergie, gains d'efficacité énergétique, optimisation des opérations) ;
- l'approvisionnement en énergies moins carbonées à travers la production d'énergies renouvelables sur les sites de Veolia, ainsi que la décarbonation globale des réseaux nationaux de production d'électricité.

Ainsi, entre 2023 et 2024, de nombreux projets complémentaires à la sortie du charbon et à la captation du méthane ont été validés pour un montant total de 120 millions d'euros, contribuant ainsi à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

Pour sélectionner les projets de décarbonation, le Groupe s'appuie sur une analyse multidimensionnelle approfondie impliquant les services techniques et financiers de la filiale porteuse du projet et ceux du siège. Dans l'évaluation de ces projets, le Groupe demande un chiffrage des émissions CO_2 et un plan de réduction associé. Pour certains projets, l'analyse prend en compte un coût externe du CO_2 (s'il existe dans la zone du projet considéré), mais ce critère n'est pas utilisé de manière systématique pour l'ensemble des projets d'investissement. Le Groupe n'utilise donc pas de prix interne du CO_2 pour arbitrer entre ses différents projets.

Levier de réduction à mettre en œuvre pour diviser par deux les émissions de scopes 1 et 2 du Groupe d'ici 2032 (*vs* 2021)



(a) Les émissions pro forma 2021 présentées ici sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Par ailleurs les émissions 2021 ont été mises à jour avec la nouvelle méthode de comptabilisation des émissions mise en place en 2024 pour mieux refléter le contrôle opérationnel de Veolia sur les émissions GES des actifs opérés. Les réductions d'émissions par levier sont présentées nettes de la croissance des activités du Groupe.

4.1.2.1.3 Focus sur les plans de sortie du charbon et de récupération du méthane

Cette section se réfère tout particulièrement à l'IRO matériel ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-2 Exclusion progressive par la sphère financière sans sortie de la production d'énergie à base de charbon			

Une partie des investisseurs se détournent des entreprises utilisant le charbon comme combustible. Veolia a pris des engagements pour transformer ses actifs fonctionnant au charbon en Europe afin de changer de combustible.

L'enjeu de réduire le plus rapidement possible les émissions de GES pousse les gouvernements à renforcer les mesures financières visant à encourager leur forte diminution. Depuis une quinzaine d'années, Veolia est concerné par le marché des *Emissions Trading Scheme* (ETS) sur ses usines de production de chaleur en Europe.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, le marché financier renforce graduellement sa politique d'exclusion d'investissement et de financement d'actifs impliquant la production d'énergie à base de charbon. Les actifs concernés chez Veolia sont pour la grande majorité des usines de production de chaleur en Europe (Allemagne, Pologne, République tchèque), auxquelles s'ajoute le réseau de chaleur de Harbin en Chine. Plutôt que de s'en séparer, le Groupe a choisi d'adopter une politique responsable de transformation de ces actifs.

En 2018, Veolia a initié un plan de sortie du charbon, qui doit lui permettre de sortir à 100 % de ce combustible en Europe d'ici à fin 2030 et qui consiste en un vaste programme de modification de ses installations de chauffage urbain pour ne plus utiliser de charbon comme combustible. Il est ainsi prévu d'investir 1,6 milliard d'euros pour sortir du charbon en Europe entre 2018 et 2030. Ces investissements concernent neuf usines dont trois ont finalisé leur transition: Braunschweig (Allemagne), Přerov et Kolín (République tchèque). Ils permettront de réduire de 3,5 millions de tonnes eq. CO_2 l'empreinte carbone du Groupe en remplaçant le charbon par un mix moins carboné comprenant du gaz, de la biomasse et des pompes à chaleur.

Quant aux réseaux de chaleur en Chine, leur décarbonation constitue un réel défi compte tenu de la dépendance de la Chine au charbon et Veolia poursuit ses discussions avec les autorités chinoises pour trouver des solutions. Sans attendre que cet obstacle soit levé, Veolia travaille activement à l'activation de tous les leviers de décarbonation disponibles par des plans d'action d'optimisation et de performance. Ainsi sur son principal réseau de chaleur à Harbin, le Groupe a déjà obtenu des résultats significatifs avec une réduction de l'intensité carbone de 30 % entre 2012 et 2024. Le programme déployé vise une réduction des émissions de GES de 25 % d'ici à 2032

Avancement du plan de sortie du charbon en Europe

L'enveloppe d'investissements d'ici à 2030 est de 1,6 milliard d'euros, dont 656 millions d'euros ont déjà été investis à fin 2024. La réduction des émissions attendues d'ici 2030 se répartit comme suit :

- 200 kilotonnes CO_2 en Allemagne, concernant le projet déjà finalisé de Braunschweig ;
- 880 kilotonnes CO_2 en République tchèque : Přerov et Kolín ont démarré en 2023-2024 ;
- 2 435 kilotonnes CO_2 en Pologne. 2024 a vu l'achèvement de l'important projet de Poznań dont le démarrage est prévu courant 2025.

Avancement du plan méthane GreenUp :

En 2024, 7 millions d'euros ont été investis et le taux de capture moyen du Groupe est passé de 58,5 % en 2023 à 59,8 % en 2024. L'amélioration du captage du méthane est déployée par le Groupe partout dans ses zones et en particulier en Amérique latine, en France, en Australie.

	2021	2024	Cible 2032
CH_4 : Taux moyen de captage du méthane (en %) (périmètre courant)	56,3 %	59,8 %	80,0 %

Cible à 2050 : les leviers de réduction à déployer entre 2032 et 2050

Veolia s'est fixé comme ambition d'atteindre *Net Zero* d'émissions de GES à l'horizon 2050, ce qui implique une réduction de -90 % sur les scopes 1, 2 et 3. Pour parvenir à cet objectif, le Groupe entend poursuivre après 2032 ses investissements dans la transition énergétique de ses activités :

- développer des alternatives au gaz naturel et intensifier le recours aux énergies renouvelables (géothermie, biogaz, biomasse, énergie solaire…) notamment pour les réseaux de chaleur ;
- poursuivre l'amélioration du captage du méthane sur les nouvelles décharges entrant dans le périmètre du Groupe ;
- poursuivre l'amélioration de la performance énergétique des installations opérées dans tous les métiers ;
- déployer la capture et la valorisation du CO_2 à l'échelle industrielle ;
- déployer de nouvelles technologies augmentant le retrait et la valorisation des plastiques.

Cependant, une fraction des émissions restera impossible à réduire (notamment les émissions de procédés biologiques et chimiques, émissions résiduelles de capture…).

Aussi, le Groupe investit dans des solutions innovantes de neutralisation du CO_2. Par exemple, le Groupe travaille sur le développement de solutions de séquestration du CO_2 dans les sols agricoles à l'aide de biochars ou de roches basaltiques broyées. Ces solutions visent un stockage durable du CO_2 dans les sols, tout en améliorant leur fertilité. Les expérimentations sont menées en France et au Royaume-Uni.

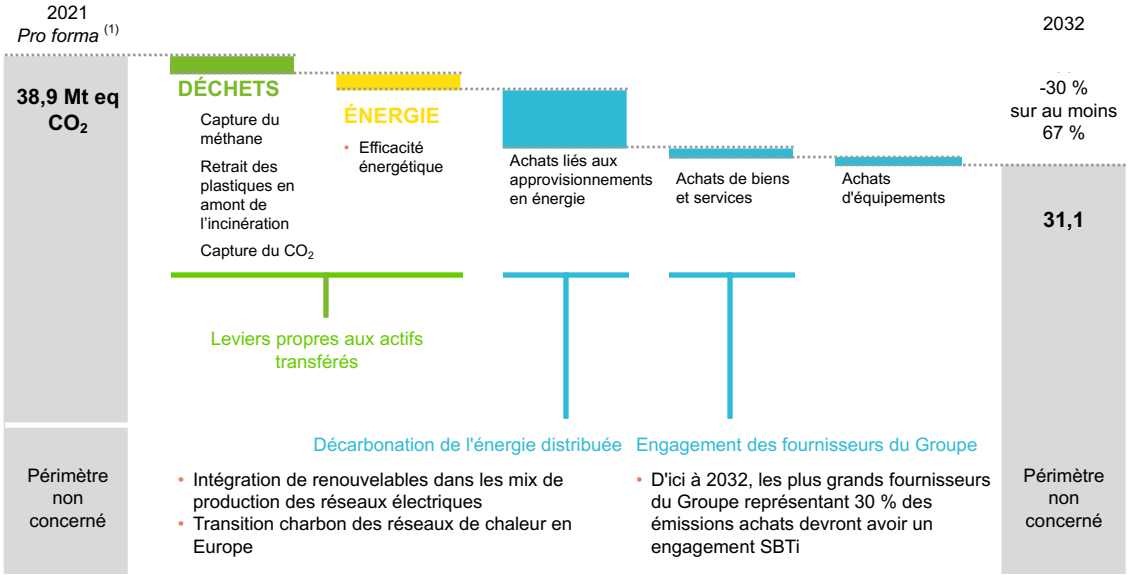
Scope 3 : actions de réduction engagées

Veolia s'engage à réduire de 30 % ses émissions sur au moins 67 % de son scope 3 d'ici à 2032.

- Les leviers de décarbonation propres aux actifs transférés en scope 3 du fait de l'absence de contrôle opérationnel sur ces installations :
  - en accompagnant le développement du captage du méthane sur les décharges opérées, notamment à Hong Kong et à Oman, le Groupe met à disposition de ses clients ses savoir-faire pour réduire de manière significative leurs émissions,
  - sur les réseaux de chaleur, le Groupe met en œuvre des travaux de réduction des pertes thermiques et d'amélioration de l'efficacité énergétique avec l'aval de ses clients,
  - sur les incinérateurs, le Groupe promeut le développement du tri et du retrait des plastiques des flux de déchets destinés à l'incinération et prépare des solutions de capture du CO_2 sous réserve de l'accord de ses clients.
- Les leviers de décarbonation préexistants au transfert d'actifs :
  - en modifiant le mix énergétique sur ses installations et celles de ses clients, le Groupe agit directement sur son scope 3 amont. Ainsi, le passage du charbon à la biomasse ou au CSR pour ses réseaux de chaleur en Europe centrale a pour conséquence une réduction des émissions de scopes 1 et 2, mais aussi les émissions de scope 3 liées à l'extraction et l'approvisionnement en combustibles,
  - en engageant les fournisseurs dans la réduction de leurs émissions : d'ici à 2032, les plus importants fournisseurs du Groupe représentant 30 % des émissions achats devront avoir un engagement SBTi,
  - en soumettant aux clients des plans de réduction des émissions sur leurs sites, opérés par Veolia. Cependant, ce sont les clients qui restent maîtres de la décision de décarbonation et de son calendrier de mise en œuvre.

Veolia s'engage à réduire de 30 % ses émissions sur au moins 67 % de son scope 3 d'ici à 2032

Leviers de réduction du scope 3 de Veolia



(1) Les émissions pro forma 2021 présentées ici sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Par ailleurs les émissions 2021 ont été mises à jour avec la nouvelle méthode de comptabilisation des émissions mise en place en 2024 pour mieux refléter le contrôle opérationnel de Veolia sur les émissions GES des actifs opérés. Les réductions d'émissions par levier sont présentées nettes de la croissance des activités du Groupe. La baseline et la cible à 2032 affichée ici ne tiennent pas compte des futurs rebaselining liés aux variations de périmètre inhérentes au développement du Groupe.

Émissions verrouillées

Les trajectoires des scopes 1, 2 et 3 présentées ci-dessus se veulent réalistes et intègrent une part d'émissions "verrouillées" sur le court et moyen terme, qui découlent de façon quasi-certaine des investissements réalisés par Veolia (par exemple cogénérations au gaz naturel afin de sortir sans attendre du charbon en Europe Centrale) ou de ses clients, par exemple dans le cas des schémas contractuels concessifs.

4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	Décarbonation de nos clients - Scope 4 *	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Émissions de GES effacées (nouvelle méthodologie)	13,45 Mt	+13 % vs 2023	+30% vs 2023
	Sponsor	Christophe Maquet		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique			

Liste des IRO traités dans cette section :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ES-6 Augmentation du volume des émissions de GES effacées pour notre chaîne de valeur : recyclage matière, décarbonation des clients, etc.			

En développant des solutions de décarbonation pour ses clients et le recyclage, le Groupe leur permet d'effacer certaines de leurs émissions. Cette contribution reste valide aussi longtemps que notre solution reste plus performante que le scénario de référence. La convergence entre la solution et le scénario de référence dépend de la vitesse d'émergence et d'implémentation de technologies et solutions plus performantes en matière de réduction de GES.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ES-7 Développement de solutions pour réduire les émissions de GES de ses clients, en particulier : efficacité énergétique, flexibilité, énergie locale décarbonante			

Parmi les solutions développées par le Groupe pour décarboner ses clients, certaines consistent à améliorer l'efficacité énergétique de leurs actifs, ou à utiliser l'énergie de leurs processus industriels pour la réutiliser dans la production de chaleur ou d'électricité. Ces solutions sont déployables à court, moyen et long terme.

La contribution de Veolia pour atténuer le changement climatique va au-delà de son action sur ses émissions de GES, et consiste à apporter des prestations à ses clients visant à les aider à réduire leurs propres émissions : les émissions effacées. Ce sujet est pleinement matériel : 15,2 millions de tonnes CO_2 d'émissions ont été effacées par Veolia en 2024.

Les émissions effacées* aussi appelées scope 4* sont les réductions d'émissions réalisées par les activités, produits ou services d'une organisation, lorsque ces réductions se réalisent en dehors de son périmètre d'activités. Par exemple, Veolia fournit de la chaleur ou de l'électricité à partir d'énergies renouvelables ou bas carbone. Le Groupe propose notamment des solutions de biogaz et de valorisation énergétique de déchets dans des pays au mix énergétique carboné. Ainsi, Veolia permet d'éviter les émissions qui auraient été générées par les énergies fossiles pour produire la même quantité d'électricité ou de chaleur. D'ici 2030, Veolia veut augmenter de 50 % les émissions effacées chez ses clients grâce à ses activités.

Exemple de déploiement de solutions de décarbonation pour les clients de Veolia : à Lille et Roubaix, Veolia opère une « autoroute de la chaleur ». Le réseau de chaleur a été prolongé de 20 km, jusqu'à l'unité de valorisation énergétique. Les déchets sont désormais valorisés en chaleur et en électricité.

Le scope 4* : un impératif pour démontrer la contribution à la décarbonation des clients et usagers finaux

Pour rendre compte de son impact positif, le scope 4* constitue une notion pertinente en comptabilisant les réductions d'émissions réalisées par les activités, produits ou services d'une organisation, lorsque ces réductions se réalisent en dehors de son périmètre d'activité.

Plus le Groupe a de clients, plus ses émissions augmentent. En effet, lorsque Veolia opère dans des usines appartenant à ses clients, le carbone que celles-ci émettent est intégré au bilan carbone de Veolia. Ainsi, sur la trajectoire carbone du Groupe, les efforts de décarbonation sur le long terme sont masqués par cette corrélation entre la hausse du chiffre d'affaires du Groupe et celle de ses émissions.

Paradoxalement les entreprises qui décarbonent les activités polluantes, comme Veolia, sont désavantagées. Leur trajectoire de réduction des émissions est moins rapide que celle d'autres entreprises, notamment vis-à-vis de celles qui décident de procéder à la vente de leurs activités les plus émettrices.

Veolia revendique, au-delà de son propre périmètre, la reconnaissance du scope 4*, qui permettrait une juste prise en compte des efforts déployés pour contribuer à la décarbonation de ses clients et usagers finaux, et par là d'inciter les acteurs les plus à même de mener la transformation écologique, à y prendre leur part. Il s'agit d'encourager la réduction des émissions les plus difficiles.

Le principe des émissions effacées (aussi appelées scope 4*) consiste à comparer la solution proposée par Veolia avec un scénario de référence correspondant à ce qui se serait passé en l'absence de Veolia. C'est le même que celui utilisé dans les émissions évitées. Les travaux de standardisation des émissions évitées sont en cours, et pour éviter toute confusion entre les pratiques du Groupe et celles qui correspondront *in fine* au standard, en particulier dans la définition du scénario de référence, Veolia a décidé d'utiliser un terme différent. Veolia participe par ailleurs activement aux travaux de standardisation nécessaire pour une meilleure prise en compte de l'impact positif des entreprises pour le climat, avec la volonté d'aligner ses pratiques avec ces derniers.

Dans ce contexte, le scope 4* constitue une notion pertinente, correspondant à l'impact positif des actions de décarbonation. **Il faut souligner par ailleurs que le scope 4* fait l'objet d'une comptabilité distincte des scopes 1, 2 et 3 et ne peut en aucun cas être soustrait de ces derniers.**

Mode de calcul

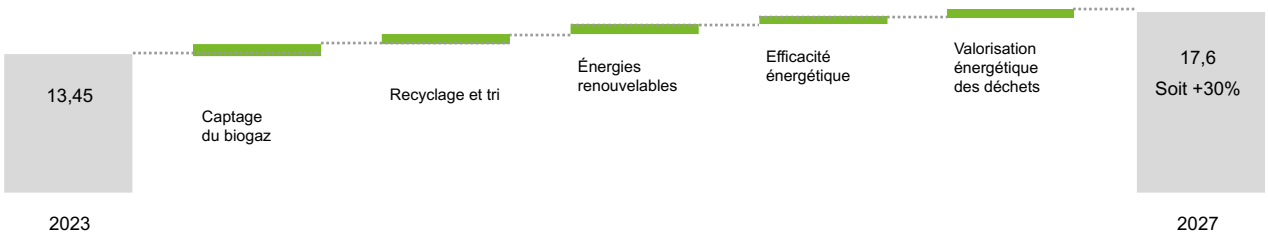
Le scope 4* de Veolia quantifie le CO_2 qui aurait été émis dans l'atmosphère en l'absence des solutions de décarbonation mises en place. La méthode utilisée depuis 2023 est guidée par les méthodes de référence actuelles et cet indicateur fait l'objet d'un conseil externe. Pour les calculer, une donnée physique (tonnage, mégawatt-heure…) est multipliée par un facteur d'évitement. Celui-ci est calculé grâce à un scénario de référence propre à chaque pays en ce qui concerne l'énergie. Le détail de la méthodologie de calcul des émissions effacées est disponible en section 4.1.5.5.

Leviers de progrès

Le Groupe ambitionne une croissance forte de son scope 4* d'ici à 2027, en ligne avec le pilier « décarbonation » du programme stratégique qui concerne au-delà de sa propre trajectoire, également celle de ses clients et usagers finaux. Les actions phares de ce programme sont : le captage et la valorisation du biogaz, le recyclage des déchets, la production d'énergies renouvelables et bas carbone, l'efficacité énergétique et la valorisation énergétique des déchets.

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Trajectoire scope 4* de Veolia (millions de tonnes de CO_2)



Grâce aux activités déchets et énergie, l'ambition de Veolia est de porter notre scope 4* de 13,45 Mt CO_2 éq. à 17,6 Mt CO_2 éq. en 2027 (+30 %)

Cible à 2050 : neutraliser les émissions résiduelles de Veolia avec des solutions efficaces

Veolia s'attelle dès aujourd'hui à développer des solutions de neutralisation des émissions résiduelles. Cette démarche est complémentaire de l'action menée pour baisser les émissions du Groupe et celles de ses clients.

Les activités de Veolia émettront encore en 2050 des émissions résiduelles qu'il sera impossible de réduire physiquement (certaines émissions diffuses de procédés, émissions résiduelles de la capture, etc.). La neutralisation de ces émissions résiduelles sera nécessaire pour respecter l'engagement *Net Zero* en 2050. Des solutions devront ainsi permettre de neutraliser les émissions propres de Veolia et/ou d'émettre des crédits carbone de qualité pour contribuer à la trajectoire d'autres industries ou territoires.

Avec un volume estimé de plusieurs millions de tonnes eq. CO_2 séquestrés, Veolia deviendrait un acteur important du marché de la séquestration, voué à se développer fortement avec les engagements *Net Zero* de nombreux acteurs.

Veolia développe dès à présent des pilotes de capture du carbone sur certains de ses sites d'incinération. Le Groupe investit également sur des solutions de séquestration innovantes visant à stocker durablement le CO_2 dans les sols, tout en améliorant leur fertilité comme le biochar ou les poussières de roches.

Par ailleurs, les achats de crédits carbone ne sont pas matériels. En effet, au-delà de sa démarche pour anticiper la neutralisation de ses émissions résiduelles, le Groupe ne fait pas de la contribution carbone volontaire une priorité dans la mesure où elle est par définition optionnelle dans la transition vers le *Net Zero*.

4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique

L'indispensable adaptation au changement climatique est traduite dans l'IRO matériel ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E1-ST-8 Risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et chaîne d'approvisionnement)			

Le dérèglement climatique engendre des risques et des opportunités de différentes natures et à plusieurs niveaux. Il entraîne des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter, et la nécessaire transition vers une économie bas carbone génère des risques de transition.

Réduire les risques physiques et les vulnérabilités

Les services et actifs opérés par le Groupe sont exposés à des risques climatiques physiques aigus (inondations, épisodes de sécheresse, vagues de chaleur…) ou chroniques (élévation du niveau de la mer, températures moyennes plus élevées, modèles de précipitations saisonnières, stress hydrique chronique…) qui peuvent avoir des conséquences opérationnelles pour l'ensemble des métiers de Veolia : interruption de service, dommages matériels aux infrastructures et équipements, baisse de la qualité du service, hausse des coûts opérationnels, modification des conditions de travail…

Certaines activités du Groupe sont plus particulièrement sensibles aux risques physiques :

- pour l'activité Eau en particulier, les sécheresses, le stress hydrique chronique ou les épisodes de turbidité peuvent avoir une incidence sur la disponibilité et la qualité de la ressource ;
- de la même manière, l'activité Énergie est fortement dépendante des températures, et l'augmentation moyenne des températures pourrait réduire les besoins de chaleur, entraînant alors des pertes de revenus.

En anticipant la matérialisation des impacts physiques climatiques sur les services qu'il opère *via* des actions d'adaptation, Veolia contribue également à la résilience de ses clients et des territoires sur lesquels le Groupe est présent.

Plusieurs outils et leviers permettent déjà de réduire le risque lié au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles, amené à s'intensifier dans les années à venir :

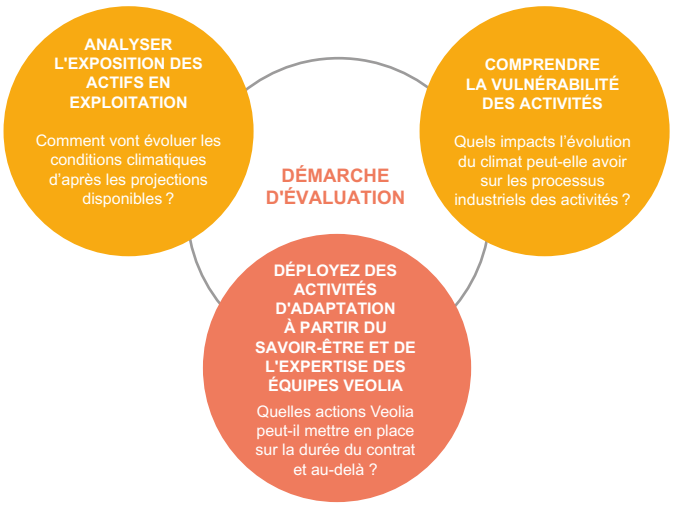
- le choix d'implantation du site afin de limiter son exposition ou l'intégration des événements extrêmes dans la conception des usines ;
- la gestion de crise et les plans de continuité des services essentiels (eau, énergie, gestion des déchets…) intégrant les aléas climatiques ;
- le partage de recommandations et de bonnes pratiques, notamment sur les conditions de travail et le changement climatique (se conférer à la section 4.1.3.1.3 *infra*) ;
- le déploiement de plans d'adaptation locaux.

À titre d'exemple, les filiales locales, Agbar en Espagne et Aguas Andinas au Chili, sont ainsi engagées depuis plusieurs années dans une démarche d'adaptation au changement climatique :

- au Chili, Aguas Andinas a déployé un plan d'investissement de 300 millions de dollars dédié à l'adaptation aux effets du dérèglement climatique pour faire face à la sécheresse, aux événements de turbidité, au vieillissement et à la dégradation des infrastructures. Les actions entreprises comprennent, par exemple, la construction de solutions de stockage d'eau en surface grâce auxquelles la ville de Santiago a augmenté son autonomie en eau. De nombreuses campagnes de communication et sensibilisation des citoyens complètent ce dispositif ;
- en Espagne, Veolia propose via Aquatec un système d'évaluation et d'alerte multi-risques (vents, incendies, neige, inondations..) ainsi qu'un accompagnement sur la définition des mesures et des protocoles d'urgence pour aider les collectivités à élaborer leur plan d'actions.

En complément de ces initiatives et dans une approche plus systémique, les travaux d'évaluation des risques opérationnels (directs et sur l'ensemble de la chaîne de valeur) liés au dérèglement climatique sont structurés, à tous les niveaux de l'organisation, autour :

- de l'analyse de l'exposition des actifs en exploitation ;
- de la compréhension de la vulnérabilité des activités ;
- de l'identification d'actions d'adaptation et de leur déploiement.



En 2022 et 2023, le Groupe a réalisé une analyse d'exposition aux risques physiques climatiques sur plus de 2 000 sites d'opérations[1].Cette analyse, basée sur le scénario RCP 8.5[2] à horizon 2030 et 2050, portait sur 7 types d'aléas climatiques[3] potentiellement impactants : vagues de chaleur et de froid, sécheresse, fortes pluies, modification du cycle de l'eau, hausse des températures moyennes et élévation du niveau de la mer. Les critères de disponibilité et de fiabilité des données ont été également considérés dans le choix des indicateurs étudiés. Ces travaux, menés conjointement par les départements de l'audit interne, des risques et assurances et du développement durable, ont permis d'identifier les géographies d'opérations prioritaires pour les efforts d'adaptation : Australie/Nouvelle-Zélande, États-Unis, Colombie/Panama, Chili/Pérou, France, République tchèque, Espagne, Maroc et pays du Proche et Moyen-Orient.

En complément, des études de vulnérabilité sont conduites sur site pour renforcer la compréhension des risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et sur l'ensemble de la chaîne de valeur). S'appuyant sur le référentiel OCARA *(Operational Climate Adaptation & Resilience Assessment)* développé par Carbone 4, ces études contribuent à l'identification et au déploiement d'actions d'adaptation ciblées. Elles intègrent notamment les données de projection climatiques locales (*e.g.* données DRIAS et Météo France, en France). Les aléas, les horizons de temps et les scénarios de projection (*a minima* le scénario RCP8.5) étudiés sont adaptés aux enjeux du site (*e.g.* prise en compte des aléas spécifiques tels que les vents violents, retrait-gonflement des argiles, feux de forêt... ou horizons de temps définis en cohérence avec la durée des contrats ou de vie des installations).

Depuis 2022, plus de 20 études sur site ont été réalisées (dont 10 en 2024), principalement dans les géographies d'opérations prioritaires (États-Unis, Australie, Taïwan, France, Espagne), et sur les métiers de l'Eau et des Déchets. L'objectif est d'étendre ces études à l'ensemble des activités et géographies du Groupe. Une étude dure en moyenne entre deux et six mois.

La capitalisation des travaux réalisés depuis 2022 et l'expertise des équipes de Veolia contribuent au développement d'outils ou de référentiels tels que des profils de vulnérabilité et des catalogues de solutions d'adaptation, par activité.

Actuellement, ces référentiels couvrent :

- la production et la distribution d'eau potable ;
- la collecte et le traitement des eaux usées ;
- ainsi que la gestion des déchets non dangereux (tri, incinération et stockage).

En 2025, le périmètre de ces référentiels sera élargi pour inclure la production et la distribution d'énergie, la collecte des déchets et le traitement des déchets dangereux.

Ces outils constituent des ressources pour les entités locales (*Business Units* et sites d'opérations) qui pourront identifier les mesures d'adaptation et démarrer des plans d'actions pour renforcer leur résilience et celle de leurs clients.

Le déploiement effectif des plans d'actions du Groupe fait face à deux principaux défis :

- la disponibilité des ressources et moyens nécessaires de la part de ses clients pour leur mise en œuvre ;
- et le décalage temporel entre les horizons lointains des scénarios climatiques (2050, 2100) et les cycles d'investissement à plus court terme.

La mise en avant des bénéfices concrets de l'adaptation, que ce soit en termes financier, de santé du personnel et de sécurité industrielle, reste clé pour faciliter les prises de décision et embarquer l'ensemble des parties prenantes.

En 2025, le Groupe prévoit de lancer des travaux sur la méthodologie d'évaluation des conséquences financières liées au dérèglement climatique. Ils s'appuieront sur l'étude des phénomènes déjà constatés et la vulnérabilité des installations en intégrant les projections climatiques à court, moyen et long terme.

(1) *Sites d'opérations et contrats référencés dans l'outil de reporting Global Report en 2022.*
(2) *Trajectoire de réchauffement à +4°C à horizon 2100.*
(3) *Alignés sur la taxonomie européenne*

Le tableau ci-dessous fournit une grille de lecture permettant de traduire les impacts du dérèglement climatique en impacts opérationnels pour le métier de l'Eau Potable.

Aléa Climatique	Exemple de vulnérabilités opérationnelles identifiées	Exemple d'action d'adaptation pour le métier Eau
Vagues de chaleur	• Maintien des conditions de travail intérieures et extérieures (productivité, risques santé et sécurité) ; • Dommages aux équipements sensibles (électroniques et électriques) ; • Décalage des plannings d'intervention ; • Dégradation de la qualité de l'eau en raison de la prolifération d'algues ; • Pressions sur la demande en eau et exacerbation des conflits d'usage ; • Hausse des coûts de l'énergie pour le maintien des températures de fonctionnement ; • Augmentation des risques incendies et explosions.	• Réorganisation des horaires de travail ; • Amélioration de l'isolation des bâtiments contre le froid et la chaleur ; • Systématisation de la redondance des équipements de refroidissement pour les équipements critiques ; • Fourniture des équipements de protection individuelle (EPI) adaptés aux fortes chaleurs ; • Renforcement des contrôles H2S.
Pluies intenses	• Dommages aux équipements sensibles (électroniques et électriques) ; • Pollutions et dépassements de seuils ; • Disruption des chaînes d'approvisionnement et des services de transport (interventions empêchées) ; • Turbidité dégradant la qualité de l'eau ; • Sous-dimensionnement des équipements de traitement des eaux usées et pluviales.	• Surélévation des équipements basée sur les extrêmes ; • Systématisation des systèmes d'alertes d'urgence ; • Redondance des équipements d'alimentation électrique ; • Amélioration de l'étanchéité des équipements critiques ; • Travail avec les services de propreté en amont des épisodes pluvieux pour dégager les voies de circulation.
Sécheresse	• Moindre disponibilité de la ressource en eau impactant le service de production et distribution d'eau potable ainsi que les besoins en refroidissement ; • Dégradation de la qualité de l'eau nécessitant des traitements additionnels et/ou un redimensionnement des ouvrages ; • Retrait-gonflement des argiles endommageant les infrastructures en zone argileuse.	• Garantie d'un stockage de réactifs adapté ; • Installation de solutions de réutilisation des eaux ; • Redimensionnement des équipements pour absorber les traitements additionnels ; • Favorisation de la redondance de ressource locale, développement de l'interconnexion en collaboration avec les parties prenantes locales.

Gestion des risques de transition

La lutte contre le dérèglement climatique nécessite une transition vers une économie bas carbone. Bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, elle peut également entraîner des risques liés à cette transition. Ces risques de transition peuvent être de différentes natures : réglementaire, technologique, marché, réputation.

En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son modèle d'affaires ainsi que sa stratégie associée, incluant notamment deux scénarios décrivant la transition bas carbone (<2 °C) à horizon 2030. Cela a permis ainsi de cibler les risques liés à la transition vers une économie à faible teneur en carbone (*e.g.* marchés du carbone, désinvestissement du charbon thermique, réduction de la mise en décharge, production de chaleur, électrification, réduction de certaines activités).

Le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre (GES) mis en place par l'Union européenne en 2005, par les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché.

Dès lors, Veolia s'est engagé dans une démarche active pour gérer les émissions de GES et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

En 2025, le Groupe prévoit d'approfondir son identification et son analyse des risques de transition, en prenant en compte les scénarios les plus adaptés, notamment le scénario IEA NZE 2050 [1].

[1] *International Energy Agency - Net Zero Emissions by 2050 Scenario* (NZE).

4.1.2.1.6 Gouvernance de l'engagement climat

Gouvernance (atténuation et adaptation)

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe (*Cf.* section 4.1.1.4.1 *supra*).

Le conseil d'administration valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe, comme le plan de transition. Il suit la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de la performance plurielle « Lutte contre le dérèglement climatique ». Ainsi le plan de réduction des émissions visant le *Net Zero* avec le jalon intermédiaire de -50 % sur les émissions de scopes 1 et 2 et -30 % sur 67 % du scope 3 à 2032 a été validé par le conseil d'administration en décembre 2023. L'ordre de déploiement des leviers et les CAPEX associés sont validés par la Direction Générale et suivi par la Direction financière.

Les résultats des engagements climat pour la réduction des émissions de GES du Groupe sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable. Celui-ci est également régulièrement informé des initiatives de Veolia en matière d'adaptation au changement climatique. En ce qui concerne la gestion des risques climatiques associés, la cartographie des risques Groupe auxquels ils sont intégrés est revue annuellement par le comité des comptes et de l'audit.

Au niveau du comité exécutif, deux sponsors sont désignés :

- Emmanuelle Menning, directrice générale adjointe en charge des finances et des achats, sponsor de l'engagement d'atténuation du changement climatique ;
- Sébastien Daziano, directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement, sponsor de la démarche adaptation au changement climatique.

La direction financière assure la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à l'atténuation du changement climatique. Les indicateurs de performance environnementale correspondants sont intégrés au Système de Management Environnemental et Industriel du Groupe.

L'équipe « Adaptation au changement climatique » de la direction de la performance plurielle et du développement durable coordonne, avec le département des risques et assurances, les travaux liés à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques climatiques. Les avancées sont présentées et validées au comité de prévention, responsable du monitoring de ces risques et du suivi des plans d'action associés. Il est composé de deux membres du comité exécutif, la directrice générale adjointe en charge des finances et des achats et le secrétaire général, ainsi que du directeur en charge des risques et assurances, la directrice du soutien aux métiers et de la performance et la directrice prévention santé sécurité du Groupe.

Au niveau opérationnel, chaque directeur de *Business Unit* est responsable de la déclinaison de la stratégie du Groupe en opportunités business et des risques inhérents à ses métiers et son territoire. Le risque climat est identifié comme l'un des principaux risques du Groupe et de la déclaration de la performance extra-financière.

Intégration des performances en matière de changement climatique dans les mécanismes incitatifs, comme indiqué dans la section 4.1.1.4.3 *supra*

La rémunération des dirigeants du Groupe, y compris celle de la directrice générale, est en partie indexée sur la performance climat :

- la rémunération de la directrice générale, ainsi que celle des autres cadres dirigeants – notamment les directeurs de zones géographiques – est indexée sur la performance climat. Pour l'exercice 2024, la part variable liée à la performance climat représente 9,5% de la rémunération totale de la directrice générale.
- des actions de performance pour les cadres et contributeurs clés du Groupe sont également attribuées en fonction de la performance climat ;
- les critères utilisés pour déterminer la performance climat sont : la réduction des émissions des scopes 1 et 2 de Veolia, l'atteinte des objectifs sur les émissions effacées*, le taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il est donc directement impacté par la vitesse de mise en œuvre du plan de sortie du charbon d'ici à 2030.

4.1.2.1.7 Indicateurs

Consommation d'énergie

L'information sur le détail du mix énergétique consommé et sa décomposition entre énergie renouvelable et non-renouvelable est indisponible pour cet exercice à la date de publication du présent document. Un travail est en cours pour produire ces données sur le prochain exercice (cf. explication détaillée en section 4.1.1.3 *supra*). Le total pour 2024 est donné ci-dessous :

KPIs	2024
Consommation totale d'énergie (Périmètre scope 1&2) en MWh	67 158 467

Relation entre l'intensité énergétique sur la base du produit net et les informations financières

KPIs	2024
Produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique utilisé pour calculer l'intensité énergétique (M€)	44 692
Produit net total (états financiers) (M€)	44 692
Intensité énergétique du produit net (MWh consommés /M€)	1 503

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

Total des émissions de GES réparties entre scope 1, scope 2 et scope 3 significatif

KPIs	Données rétrospectives	
	2021 pro forma*	2024
Émissions de GES du scope 1		
Émissions brutes de GES du scope 1 (kteqCO_2)	22 224	18 708
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés (en %)		*40*
Émissions de GES du scope 2		
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur la localisation (kteqCO_2)		2 364
Émissions brutes de GES du scope 2 fondées sur le marché (kteqCO_2)	2 169	2 143
Émissions significatives de GES du scope 3		
Émissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (kteqCO_2)	38 871	45 834
1 Biens et services achetés	6 510	7 176
2 Biens d'investissement	1 025	1 308
3 Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	7 803	9 532
4 Transport et distribution en amont	859	1 127
5 Déchets produits lors de l'exploitation	721	668
6 Voyages d'affaires	35	47
7 Déplacements domicile-travail des salariés	723	254
8 Actifs loués en amont	8 570	12 568
9 Acheminement en aval	NA	NA
10 Transformation des produits vendus	3 360	3 761
11 Utilisation des produits vendus	7 781	7 760
12 Traitement en fin de vie des produits vendus	76	80
13 Actifs loués en aval	814	696
14 Franchises	NA	NA
15 Investissements	595	857
Émissions totales de GES		
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) (kteqCO_2)		66 906
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) (kteqCO_2)	63 264	66 685

* *Les émissions proforma 2021 représentées ici sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Par ailleurs, les émissions 2021 ont été mises à jour avec la nouvelle méthode de comptabilisation des émissions mise en place en 2024 pour mieux refléter le contrôle opérationnel de Veolia sur les émissions GES des actifs opérés (cf. section 4.1.2.1.2 supra).*

Rapprochement du CA net utilisé pour calculer l'intensité des GES avec les états financiers

KPIs	2024
Chiffre d'affaires net total (selon les états financiers)	**44 692**
Intensité carbone du CA de Veolia (sur les scopes 1&2) en tCO_2eq / M€	**467**

Production totale d'énergie

L'information sur le détail du mix énergétique produit et sa décomposition entre énergie renouvelable et non-renouvelable est indisponible pour cet exercice à la date de publication du présent document. Un travail est en cours pour produire ces données sur le prochain exercice (cf. explication détaillée en section 4.1.1.2 *supra*). Le total pour 2024 est donné ci-dessous :

KPIs	2024
Production totale d'énergie (MWh)	54 789 752

Effets financiers attendus

Conformément à la section 4.1.1.3 *supra*, Veolia se limite sur ce sujet à des informations qualitatives.

4.1.2.2 Pollution (E2)

4.1.2.2.1 Introduction

Le sujet de la pollution est un sujet essentiel pour la planète et l'existence de tous les êtres vivants.

Elle prend des formes variées, qu'il s'agisse de pollution de l'air, de l'eau ou des sols. Au-delà des polluants classiques connus, le développement des activités humaines et la vigilance croissante accordée au sujet de la pollution ont fait prendre conscience de l'existence de nouveaux polluants, qui ne sont analysés et mesurés que depuis récemment, comme les microplastiques, les perturbateurs endocriniens ou bien encore les PFAS (substances per- et polyfluoroalkylées). Le sujet de la pollution prend donc des formes diverses et concerne un nombre de substances élevé, dont la liste ne cesse de grossir au fur et à mesure des études qui sont menées.

Parmi les vecteurs potentiels de pollution, les déchets dangereux occupent une place particulière et le groupe Veolia est tout particulièrement impliqué dans leur traitement. Ces déchets font l'objet de nombreuses réglementations, dans un cadre de plus en plus strict pour encadrer leur manipulation et leur traitement :

- dans toutes les zones du monde où opère Veolia, un cadre réglementaire local définit la qualification de déchets dangereux ainsi que les modalités de traçabilité, transport, traitement et élimination ;
- ces réglementations nationales sont complétées notamment par les conventions internationales de Bâle (1989), Rotterdam (1998), Stockholm (2001), Minamata (2013), Montréal (1987) ;

- au plan européen, de nombreux textes encadrent les déchets dangereux : décision de la Commission du 3 mai 2000 établissant une liste des déchets dangereux et non dangereux, directive 2008/98/UE pour le traitement des déchets dangereux, règlement n°2024/1157/CE pour leur transfert, directives relatives aux déchets électriques et électroniques 2012/19/UE et aux piles et accumulateurs 2006/66/CE, directive dite Seveso 2012/18/UE pour la maîtrise des dangers liés aux incidents majeurs…

Plus de 90 % des déchets dangereux générés dans le monde proviennent d'activités industrielles et Veolia contribue à traiter une part significative de ce volume, en particulier :

- industries chimiques y compris pharmaceutique et agrochimique : produits de nettoyage acides ou basiques, solvants halogénés, boues contaminées, emballages souillés… ;
- fabrication mécanique, industrie automobile, industrie métallique : déchets contaminés par des métaux lourds, solvants, résidus de peinture… ;
- industrie pétrolière : boues de réservoirs, catalyseurs usagés…

Dans ce contexte, Veolia a une position duale :

1. en tant qu'exploitant d'installations industrielles, Veolia est lui-même susceptible de générer des pollutions de l'air (par exemple usines de production d'énergie, incinérateurs…), de l'eau et des sols (par exemple rejet d'effluents industriels…) ;
2. dans le même temps, une partie importante des activités de Veolia consiste à diminuer l'impact de la pollution émise par des tiers, par exemple :
   - le traitement des eaux usées, qui évite de rejeter les substances polluantes éliminées dans le sol, les nappes phréatiques, ou les rivières. Veolia contribue à cette activité à la fois en tant qu'exploitant d'installations de traitement et en tant que concepteur et commercialisateur de solutions de traitement,
   - ou encore le traitement des déchets dangereux, principalement à travers son rôle dans la collecte de tels déchets ainsi que leur traitement dans des installations spécialisées.

Le point 1. *supra* est un élément central de la norme ESRS E2 relatif au sujet de la pollution. Il est adressé par l'IRO E2-ST-1 qui est détaillé section 4.1.2.2.2 *infra*.

Le point 2. *supra* ne fait pas partie des sujets prédéterminés dans l'ESRS E2. Son caractère particulièrement matériel chez Veolia en fait un sujet de publication complémentaire spécifique. Deux IRO illustrent ce point : E2-ES-2 et E2-ES-3. Ils sont détaillés respectivement aux sections 4.1.2.2.3.2 et 4.1.2.2.3.3 *infra*.

On peut noter que le point 1 couvre toutes les activités d'exploitation de Veolia, y compris celles qui assurent un rôle de dépollution, comme les stations d'épuration ou les installations de traitement des déchets dangereux mentionnées ci-dessus. De telles installations sont donc analysées selon deux angles de vue complémentaires.

D'autres sujets liés à la pollution sont traités ailleurs dans les informations en matière de durabilité :

- les émissions de polluants sous forme de GES (gaz carbonique CO_2, méthane CH_4, protoxyde d'azote N_2O) sont traitées au § 4.1.2.1 *supra* Changement climatique ;
- les IRO E4-ES-1 et E4-ST-2 concernent les interactions de la pollution et de la dépollution avec la biodiversité et les écosystèmes et sont par conséquent détaillés à la section 4.1.2.4 *infra* ;
- l'IRO E5-ST-3 concerne la place du traitement des déchets dangereux dans l'économie circulaire et contribue ainsi à réduire le volume de pollution. Il est détaillé section 4.1.2.5 *infra*.

4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia

L'IRO E2-ST-1 est un impact négatif, dans une logique d'évaluation du risque brut représenté par les installations exploitées par Veolia, et avant prise en considération des mesures destinées à en assurer la maîtrise :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E2-ST-1 Pollution générée par nos propres activités (air, eau, sol, déchets dangereux, etc.)			

La chaîne de valeur de Veolia est impliquée à différents niveaux :

	Principales parties prenantes concernées
Chaîne de valeur	Chaîne de valeur amont : • Autorités réglementaires : définition du cadre général des conditions à respecter ; • Autorités administratives : limites imposées à chaque installation sur les pollutions émises ; • Le cas échéant le tiers (municipalité par exemple) responsable de l'installation dont Veolia est prestataire de service d'exploitation : définition du type de traitement opéré et des objectifs de performance. Chaîne de valeur aval : • La planète ; • Les communautés impactées.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue essentiellement au modèle d'affaires de Veolia à travers sa performance environnementale.

L'horizon de temps de cet IRO est double :

- des réglementations locales à appliquer strictement en permanence : les pollutions émises par les installations industrielles font l'objet de réglementations locales strictes de la part des autorités. Veolia se conforme à ces réglementations qui portent à la fois sur les seuils maximaux de pollution émise et les modalités de contrôle et d'information. Pour chaque autorisation d'exploiter, ces sujets nécessitent une mobilisation quotidienne de l'ensemble des équipes opérationnelles pour assurer la maîtrise opérationnelle ;
- des réglementations dont l'exigence croît régulièrement : il est nécessaire de s'adapter aux nouvelles exigences croissantes, typiquement à la maille annuelle, pour intégrer les évolutions réglementaires et les nouvelles demandes des clients, partout dans le monde.

Ces aspects jouent un rôle d'autant plus significatif que de nombreux sites exploités par le Groupe sont des installations classées au sens de la réglementation, y compris au niveau Seveso en Europe ou équivalent hors Europe.

L'analyse montre que les principales activités de Veolia concernées sont celles détaillées ci-dessous :

Activité	Vecteur	Types de pollution possible
EAU **Station d'épuration**	Eau usée rejetée après traitement dans le milieu aquatique et les sols	Pour les substances polluantes dont le traitement est prévu par l'installation : • en fonctionnement normal : substances résiduelles rejetées après traitement et élimination de la majorité d'entre elles ; • de façon exceptionnelle : substances non traitées rejetées suite à la saturation ou la défaillance de l'installation. Pour les substances polluantes présentes dans l'eau entrante et dont le traitement n'est pas prévu par l'installation, rejet sans traitement dans le milieu.
	Boues en sortie de station	Les boues produites par les stations d'épuration sont de composition variable selon les cas : • celles dont la composition est conforme aux normes peuvent être valorisées en épandage agricole ; • les autres sont incinérées ou mises en décharge, pour éviter tout risque de pollution de la chaîne aval.
	Odeurs émises	Les boues produites sont odorantes et ces odeurs sont traitées pour ne pas affecter le voisinage immédiat des stations d'épuration. Les traitements d'odeur sont installés en fonction de la réglementation, mais aussi de la proximité des populations concernées et de la sensibilité du sujet.
DÉCHETS **Centres de stockage de déchets dangereux et non dangereux**	Rejets liquides	L'infiltration des eaux de pluie dans les déchets des centres de stockage génère après macération des liquides polluants appelés lixiviats, qui sont retenus pour éviter l'infiltration dans le sol et les nappes phréatiques. Les dispositifs de retenue sont : • des géomembranes pour contenir ces liquides ; • des installations de traitement des lixiviats.
	Odeurs émises	Des odeurs peuvent affecter le voisinage immédiat des centres de stockage des déchets. Ces odeurs sont progressivement contenues par la couverture des casiers, au fur et à mesure du remplissage du centre de stockage.
DÉCHETS **Incinérateurs de déchets** **ÉNERGIE** **Centrales de production à partir de combustible**	Rejets gazeux provenant des gaz de combustion	Les gaz de combustion contiennent des SO_X, NO_X, poussières, mercure, etc. et sont traités avant rejet dans l'atmosphère pour en éliminer les substances dangereuses dans le respect des seuils réglementaires.
	Résidus solides après combustion (cendres d'incinération et mâchefers)	Les résidus solides après combustion sont soit valorisés dans le cadre de l'économie circulaire (métaux en sortie d'incinérateurs, par exemple), soit mis en décharge pour éviter tout risque de pollution aval.
DÉCHETS **Traitement physico-chimique des déchets dangereux**	Résidus solides et liquides issus des processus de traitement	Une partie du produit des traitements physico-chimiques est valorisée dans le cadre de l'économie circulaire (recyclage des huiles par exemple). Les fractions solides et liquides résiduelles sont incinérées ou mises en décharge, pour éviter tout risque de pollution aval.

Les deux points qui suivent portent sur le sujet des microplastiques ainsi que sur celui des substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes.

Microplastiques : ils sont présents au niveau des étapes du cycle de l'eau, depuis les nappes phréatiques jusqu'au rejet dans les rivières. Leur quantité dépend entièrement des entrants dans les installations de Veolia et la mesure de leur quantité en mode récurrent n'est pas réaliste. Leur méthode de quantification n'est pas encore normée. Certaines technologies proposées par Veolia à ses clients permettent d'en abattre la concentration (voir ci-après Activités de dépollution).

Substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes

Dans le domaine du risque chimique, le Groupe a mené une analyse sur la question des substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes, à travers un groupe de prévention dédié à ce sujet, impliquant les principales directions concernées (études scientifiques et techniques, soutien aux métiers, risques santé-sécurité, achats). Après examen pour savoir si Veolia est concerné par de telles substances, il apparaît à ce jour que :

- à une exception près détaillée ci-dessous, Veolia n'est pas concerné par leur production, ni leur commercialisation et à notre connaissance Veolia n'en utilise pas comme substance entrante dans des processus techniques ;
- Ces substances peuvent être impliquées dans les exploitations de Veolia sous la forme de matières entrantes dans le cadre de l'activité de traitement des déchets, avec l'objectif de les éliminer.

Les investigations régulièrement menées par le groupe de prévention sur le risque chimique ont permis d'identifier l'utilisation sur un site d'une substance potentiellement préoccupante. Afin de préserver les secrets de fabrication, Veolia souhaite garder confidentielles les informations précises relatives à celle-ci.

A titre de précaution, Veolia entreprend une démarche pour remplacer cette substance dans les meilleurs délais possibles. Enfin, le processus est conçu pour ne pas rejeter cette substance et ses résidus dans l'environnement du site.

Une politique opérationnelle Groupe en support aux *Business Units*

Veolia évalue régulièrement les risques de pollution associés à ses activités et applique une politique rigoureuse pour en assurer la prévention. Comme expliqué section 4.1.1.5.1 *supra*, le groupe Veolia met à la disposition de ses équipes locales l'ensemble de l'expérience acquise dans les nombreuses exploitations du Groupe pour assurer la maîtrise des rejets des installations exploitées, à travers son réseau mondial d'experts, de communautés par métier et son département du soutien aux métiers et de la performance. Il met également les BAT *(best available techniques)* européennes à disposition de toutes les BUs.

Cette politique opérationnelle se traduit localement par des plans d'action adaptés

Compte tenu de l'organisation décentralisée des opérations de Veolia, des spécificités réglementaires locales et des modalités spécifiques propres à chaque contrat, les plans d'action concernant la pollution émise par les installations ne peuvent être pilotés que localement :

- vérification par la *Business Unit* de la conformité des capacités techniques de l'installation par rapport aux normes et réglementations locales à appliquer ;

- analyse des situations exceptionnelles pouvant donner lieu à des dépassements de seuil, et le cas échéant, conseils par Veolia à son client sur les mesures qui permettraient de limiter à la fois les risques d'occurrence et les conséquences négatives ;
- mise en place par les équipes Veolia locales d'un suivi opérationnel des paramètres chimiques et biologiques, et détection des dérives éventuelles afin de les traiter si possible avant dépassement des seuils autorisés ;
- mise en place d'une stratégie d'exploitation permettant le retour à la normale, en cas de dépassement de seuil ;
- information des autorités compétentes concernant les dépassements éventuels et analyse des situations.

Les plus significatifs de ces plans d'action sont formalisés par les *Business Units* dans leurs engagements annuels du Système de Management Environnemental et Industriel (*cf.* section 4.1.1.5.1 *supra*).

Des cibles standards définies sur le niveau de pollution émis

Au-delà des réglementations locales, Veolia a identifié à titre volontaire des valeurs guide 2027 pour les principales pollutions émises par les usines du Groupe, comme indiqué au paragraphe Stratégie 4.1.1.5.1 *supra*. Ces valeurs sont rappelés ci-dessous :

	Type de pollution	Unité de mesure	Valeur guide 2027
Pollution de l'air	**Incinération des déchets :**		
	• NO_X	mg/Nm^3	< 110
	• SO_X	mg/Nm^3	< 20
	• Poussières	mg/Nm^3	< 3
	Centrales de production d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue :		
	• NO_X	g/MWh de combustible consommé	< 190
	• SO_X	g/MWh de combustible consommé	< 120
	• Poussières	g/MWh de combustible consommé	< 10
	• Mercure	mg/MWh de combustible consommé	< 5
Pollution de l'eau	**Stations d'épuration d'une capacité de plus de 100 000 équivalent habitants**		
	• rendement épuratoire en DBO5	%	96 %
	• rendement épuratoire en DCO	%	92 %

Ces sujets sont donc considérés comme prioritaires et font l'objet d'un examen annuel par les *Business Units*, dans le cadre du Système de Management Environnemental et Industriel (SMEI) :

- évaluation par la BU des sujets nécessitant une attention particulière ;
- plan d'action local et cibles de progrès associées, sous la responsabilité de la *Business Unit*.

Les principaux paramètres de la pollution émise font l'objet d'un reporting consolidé au niveau du Groupe, publié ci-dessous à titre volontaire :

Métriques (définition et unité)	2024
DBO 5 (demande biochimique en oxygène) pour les rejets des stations d'épuration (millions de t)	**1,3**
DCO (demande chimique en oxygène) pour les rejets des stations d'épuration (millions de t)	**2,7**
NOX émis par les incinérateurs de déchets (t)	**9 731**
SOX émis par les incinérateurs de déchets (t)	**934**
Poussières émises par les incinérateurs de déchets (t)	**143**
Mercure émis par les incinérateurs de déchets (kg)	**210**
NOX émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (t)	**7 720**
SOX émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (t)	**4 074**
Poussières émises par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (t)	**415**
Mercure émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (kg)	**187**

Concernant le mercure émis par les centrales d'énergie, les données sont estimées par excès pour près de la moitié des sites, sur la base des valeurs maximales réglementaires, dans le cadre d'une approche prudente. Pour tous les autres sites émetteurs de mercure, les données sont estimées sur la base de prélèvements mensuels ou annuels.

Un reporting consolidé sur le dépassement des seuils fixés par la réglementation européenne E-PRTR difficile à mettre en œuvre

Concernant l'exigence de publication de la consolidation, pour chacune des substances polluantes répertoriées dans l'annexe II de la réglementation européenne 166/2006:EU dite E-PRTR, des quantités émises par les sites dépassant les seuils annuels, Veolia est en mesure de publier les données concernant 6 de ces substances, qui correspondent aux indicateurs métiers usuels déployés dans l'ensemble des géographies, et pour lesquels un suivi unitaire des installations est effectué :

Tableau des émissions consolidées sur 2024 des sites dépassant les seuils E-PRTR :

Métriques (définition et unité)	2024
NOX émis par les incinérateurs de déchets (t)	**7 197**
SOX émis par les incinérateurs de déchets (t)	**0**
Mercure émis par les incinérateurs de déchets (kg)	**98**
NOX émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (t)	**5 854**
SOX émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (t)	**2 703**
Mercure émis par les centrales d'énergie de plus de 100 GWh/an d'énergie vendue (kg)	**115**

N.B. : il faut interpréter ces informations avec prudence, car les sites dont l'activité est très importante dépassent mécaniquement les seuils fixés en valeur absolue par la réglementation E-PRTR, tout en respectant les limites réglementaires qui leur sont imposés par les autorités locales. Par exemple, concernant les émissions de NO_X par les incinérateurs, les 7 197 tonnes indiquées dans le tableau ci-dessus, qui représentent 74 % des émissions totales de NO_X par le Groupe, sont émises par 25 % des incinérateurs parmi ceux de plus grosse capacité.

Plus généralement, la réglementation E-PRTR à laquelle se réfère la CSRD, et qui a été rebaptisée *Industrial Emission Portal Regulation,* liste 91 substances associées à des seuils annuels d'émission.

En dehors du système européen, certaines régions du monde ont leur propre système de rapportage PRTR sur les registres des rejets et des transferts de polluants : des échanges sur le sujet ont lieu au sein de l'OCDE pour comparer les méthodes et essayer d'aller vers une harmonisation qui s'avère complexe à obtenir. Veolia, dont les implantations sont réparties dans le monde entier, suit l'avancement de ces travaux avec intérêt.

Le point difficile demandé par la CSRD est la publication de la consolidation au niveau Groupe des émissions pour les sites qui dépassent les seuils annuels, par substance. Concernant les autres substances que les trois mentionnées dans le tableau ci-dessus, cela s'est avéré impossible pour l'exercice 2024 pour les raisons suivantes :

- la mise en œuvre d'une telle consolidation en dehors de l'Union européenne n'est pas applicable en pratique, les réglementations locales, quand elles existent, définissant les substances et les dépassements de façon différente ;
- au sein de l'Union européenne, le recueil centralisé des données de dépassement site par site est effectué par les États membres et non les entreprises. Les données 2024 ne sont pas encore disponibles au moment de l'écriture de ce rapport ;
- la consolidation par l'entreprise du comptage des émissions des sites ayant dépassé les seuils annuels, qui pourrait se faire sur un nombre limité de sites, n'est pas réaliste chez Veolia, plusieurs milliers de sites étant impliqués sur le seul territoire de l'Union européenne.

Il semble souhaitable que des précisions soient apportées par la Commission européenne pour qu'une application pratique soit possible pour un Groupe comme Veolia ou qu'à défaut, la demande soit formulée différemment.

Évaluation financière des risques relatifs à la pollution : Veolia souhaite profiter de la possibilité offerte par la CSRD de repousser l'obligation de publication quantitative la première année, afin de prendre le temps d'affiner la méthode qui sera suivie pour réaliser cette évaluation de façon homogène avec les autres groupes internationaux ayant un profil similaire, et ce faisant d'apporter au marché financier des informations exploitables.

D'un point de vue qualitatif, on peut se référer à la campagne d'évaluation annuelle des risques. Parmi les risques environnementaux, la pollution accidentelle de l'environnement par un site exploité par Veolia apparaît comme le premier sujet de préoccupation des *Business Units*. Ces risques sont identifiés et caractérisés, et font si besoin l'objet d'un plan d'actions identifié dans le cadre annuel du SMEI (Système de Management Environnemental et Industriel), à l'initiative des *Business Units* concernées.

4.1.2.2.3 Activités de dépollution

4.1.2.2.3.1 Aspects généraux

Veolia a acquis une grande expérience dans l'identification et le traitement des polluants, dont elle fait clairement l'une des trois grandes priorités opérationnelles de son nouveau programme stratégique GreenUp.

Avant de détailler ci-après les aspects spécifiques liés aux IRO E2-ES-2 et E2-ES-3, il convient de rappeler le rôle majeur joué par Veolia au service de la dépollution à travers l'exploitation de milliers de stations d'épuration de toutes tailles dans le monde.

L'indicateur qui traduit le mieux l'efficacité de cette dépollution est le rendement épuratoire des stations d'épuration : ratio en pourcentage entre la charge éliminée par la station d'épuration et la charge entrante, exprimée soit en DBO5, soit en DCO.

Pour les stations d'épuration d'une capacité de plus de 100 000 équivalents habitants, le Groupe a fixé parmi les cibles standard 2027 visées à la section 4.1.1.5.1 *supra* un objectif 2027 de :

- plus de 96 % pour le rendement épuratoire en DBO5 ;
- plus de 92 % pour le rendement épuratoire en DCO.

Les performances enregistrées en 2024 sur ces deux indicateurs, pour les stations d'épuration de plus de 100 000 équivalents habitants, qui représentent près de 60 % de la capacité de traitement des eaux usées par le Groupe, sont les suivantes :

Métriques (définition et unité)	2024
Rendement épuratoire en DBO5 (%) : ratio entre la charge éliminée par la station d'épuration et la charge entrante, exprimées toutes deux en DBO5	**95,0**
Rendement épuratoire en DCO (%) : ratio entre la charge éliminée par la station d'épuration et la charge entrante, exprimées toutes deux en DCO	**91,1**

4.1.2.2.3.2 Traitement des polluants émergents de l'eau

Au-delà du traitement classique des eaux usées, tel qu'évoqué ci-dessus, Veolia a acquis une grande expérience dans l'identification et le traitement des polluants de l'eau, qu'il s'agisse des polluants habituels que sont le carbone, l'azote et le phosphore, ou bien les polluants émergents tels que les perturbateurs endocriniens, PFAS, microplastiques, etc. Leur traitement est une priorité clairement affirmée dans le nouveau programme stratégique GreenUp.

L'IRO correspondant E2-ES-2 qui est rappelé ci-dessous, est classé en « Opportunité financière » dans la mesure où il est porteur de développement du portefeuille d'affaires, et contribue au développement des boosters évoqués dans la section 4.1.1.5.2 *supra* et à l'objectif de croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires de la performance plurielle détaillé dans la section 4.1.1.5.1 *supra* :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E2-ES-2 Développement des activités de dépollution au service de nos clients, à la faveur des nouvelles exigences (polluants émergents dans l'eau, micropolluants, perturbateurs endocriniens, etc.)			

Cet IRO est d'ores et déjà pleinement d'actualité, comme le montre par exemple la détermination des États-Unis à traiter les PFAS dans l'eau potable, et on peut prévoir que sa portée ne fera que croître au cours de la prochaine décennie, du fait de la prise de conscience croissante des populations et le financement progressif des projets. La mobilisation des investissements se fera au rythme de l'avancée des connaissances scientifiques et notamment épidémiologiques sur l'impact des polluants émergents sur la santé humaine et sur l'environnement.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Chaîne de valeur amont : • autorités réglementaires : définition du cadre général des conditions à respecter ; • autorités administratives : limites imposées à chaque installation sur les pollutions émises ; • le cas échéant le tiers (municipalité par exemple) responsable de l'installation dont Veolia est prestataire de service d'exploitation : définition du type de traitement opéré et des objectifs de performance. Chaîne de valeur aval : • actionnaires à travers le développement d'activités durables ; • la planète et les communautés impactées, à travers les impacts environnementaux positifs.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue au modèle d'affaires de Veolia principalement à travers sa performance commerciale, ainsi que sa performance environnementale.

Une forte croissance du niveau d'exigence concernant le traitement des pollutions de l'eau

Concernant l'eau usée, on observe :

- le renforcement des exigences de traitement des paramètres habituels déjà réglementés concernant l'azote et le phosphore : par exemple, la nouvelle directive européenne sur l'eau usée municipale va exiger de passer progressivement de 1 a 0,6 mg/l pour le phosphore total et de 10 à 8 mg/l pour l'azote total, afin de mieux protéger l'environnement et les milieux récepteurs des risques d'eutrophisation ;
- l'introduction de nouvelles exigences pour les polluants émergents ;
- l'obligation croissante faite aux industriels de recycler leur eau de process et de limiter très fortement les rejets de pollution dans le milieu.

Des technologies en constante évolution pour répondre aux besoins

Dans son modèle d'affaires, Veolia est, à travers ses entités territoriales, un exploitant d'infrastructures de services environnementaux, ainsi qu'à travers sa branche technologique un fournisseur de solutions permettant le traitement des pollutions complexes.

À titre d'exemples, on peut citer parmi les gammes de produits et services :

- réduction de 70 % de l'énergie consommée par les systèmes de traitement de l'azote dans les stations d'épuration, grâce à des bactéries soigneusement sélectionnées ;
- traitement des PFAS par des systèmes de filtres à charbon actif ou des membranes haute performance ou des systèmes d'échange d'ions, afin de purifier l'eau. Veolia dispose d'une offre intégrée jusqu'au traitement final des PFAS ciblés et travaille actuellement à définir et tester des solutions innovantes pour optimiser les filières, par exemple pour permettre un traitement approprié des PFAS *in situ* ;
- proposition de traiter un large éventail de micropolluants, microplastiques, bactéries et virus, par des membranes constituant des barrières pouvant aller du micromètre à la dizaine au nanomètre ;
- assistance aux industriels qui souhaitent exploiter leur site en mode ZLD *(Zero Liquid Discharge)*, grâce à la combinaison de technologies membranaires et d'évapo-concentration ;
- fourniture de traitements de protection sans phosphate des circuits dans les unités de refroidissement industrielles et les centrales thermiques, permettant ainsi de stopper l'eutrophisation des milieux récepteurs.

Concernant le traitement des PFAS, Veolia s'est fixé en 2024 les cibles suivantes :

- Établir aux États-Unis un plan d'investissement stratégique pour rendre conformes toutes les usines de production d'eau potable des activités Eau Régulée de Veolia, aux objectifs de traitement des PFAS fixés par les autorités locales. Le démarrage du déploiement de ce plan a permis à Veolia en 2024 d'équiper à ce jour plus de 30 % de ses sites nécessitant une mise en conformité, ce qui représente une avancée significative dans le traitement des PFAS ;
- Évaluer en France la présence de PFAS dans toutes les sources d'approvisionnement en eau des usines d'eau potable exploitées par Veolia. Dans les cas de présence significative de PFAS, des plans d'action stratégiques ont été établis pour discussion avec les autorités concédantes, afin de décider du déploiement des investissements permettant de rétablir une situation conforme et d'assurer une distribution d'eau potable de qualité aux usagers :
  - identification et développement de sources d'eau alternatives,
  - interconnexion de réseaux d'eau,
  - déploiement de solutions de traitement avancées.

4.1.2.2.3.3 Capacité de traitement des déchets dangereux

Veolia est leader mondial du traitement des déchets dangereux, disposant d'une expérience approfondie de l'ensemble des techniques disponibles et de la capacité de les exploiter de façon totalement maîtrisée. Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp, le traitement des déchets dangereux est l'un des trois boosters pour accélérer le développement du Groupe, à la faveur de l'augmentation de la production industrielle et du caractère de plus en plus strict des réglementations environnementales.

L'examen des infrastructures de traitement des déchets dangereux dans le monde montre que la capacité de traitement est en deçà des besoins, y compris en Europe. Il y a donc nécessité de les développer pour faire face aux besoins du marché.

L'IRO correspondant E2-ES-3, qui est rappelé ci-dessous, est lui aussi classé en Opportunité financière dans la mesure où il correspond à un objectif de croissance, et contribue au développement des boosters évoqués dans la section 4.1.1.5.2 *supra* et à l'objectif de croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires de la performance plurielle détaillé dans la section 4.1.1.5.1 *supra* :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E2-ES-3 Augmentation de la capacité de traitement des déchets dangereux dans les différentes filières technologiques, pour répondre aux besoins croissants de nos clients.			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Chaîne de valeur amont : • autorités réglementaires : définition du cadre général des conditions à respecter ; • autorités administratives : limites imposées à chaque installation sur les pollutions émises ; • producteurs de déchets dangereux : quantité et nature des déchets à traiter. Chaîne de valeur aval : • actionnaires à travers le développement d'activités durables ; • la planète et les communautés impactées, à travers l'impact environnemental positif de l'évitement de pollutions très problématiques.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue principalement aux performances commerciales et environnementales de Veolia.

L'année 2024 a été marquée par une poursuite du développement des différentes filières de traitement des déchets dangereux, correspondant à un montant de Capex de 185 millions d'euros. Le tableau ci-dessous en donne quelques illustrations, qui montrent à la fois la diversité des modes d'intervention et la complexité opérationnelle.

Incinération haute température	Cette filière de traitement continue à se développer dans des zones où le développement industriel nécessite la construction de capacités supplémentaires. Par exemple en 2024, poursuite de la construction d'incinérateurs haute température : • Jubail (Arabie saoudite) ; • Gum Springs (Arkansas, États-Unis).
Régénération des solvants	En 2024, Veolia a poursuivi son expansion dans le secteur du recyclage des solvants avec la construction de nouvelles usines : • Garston (Royaume-Uni) pour une nouvelle unité dédiée aux solvants de l'industrie ; • Taoyuan (Taiwan) pour un site spécialisé dans le recyclage des solvants pharmaceutiques.
Dépollution des sols	Traitement en 2024 de trois sites majeurs d'un grand acteur de l'industrie pharmaceutique français pour traiter plusieurs types de contaminations souterraines. Les solutions proposées comprenaient : • le démantèlement, la démolition et l'excavation jusqu'à 15 mètres de profondeur des zones contaminées ; sous tente de confinement avec traitement de l'air ambiant, • tri des déchets enfouis ; • traitement hors site des sols et déchets par incinération ou stabilisation, réutilisation sur site des sols non impactés ; • remblayage, remise en état du site, réhabilitation des étangs et cours d'eau, traitement des eaux souterraines. Durée des travaux : environ deux ans.

On trouve ci-dessous les quantités de déchets dangereux traitées par Veolia :

Métriques (définition et unité)	2024
Quantité de déchets dangereux traités (kt)	**9 196**

4.1.2.3 Ressources hydriques et marines (E3)

4.1.2.3.1 Introduction

La mission de Veolia, exprimée par sa signature Ressourcer le monde, vise à préserver les ressources naturelles. La majorité des activités contribue, de diverses manières, à la préservation, la protection, la valorisation et la gestion durable des ressources aquatiques et marines. Cette ambition se reflète dans l'objectif de performance plurielle, qui inclut la régénération des ressources en eau, mesurée par le volume d'eau douce préservée grâce aux activités de Veolia.

La politique et les leviers d'action de Veolia pour une gestion responsable des ressources hydriques et marines, applicables à l'ensemble des IRO de cette norme, sont détaillés dans la section 4.1.2.3.2 *infra*.

La section 4.1.2.3.3 *infra* présente une analyse des impacts, autour de l'IRO E3-ST-1 Pression exercée sur la ressource par les prélèvements d'eau (impact négatif). Les métiers de l'Eau interagissent avec les ressources hydriques et marines dans le cadre des activités suivantes :

- la production et la distribution d'eau pour des usages domestiques et industriels ;
- la collecte et le traitement des eaux usées avant rejet ou réutilisation ;
- le dessalement d'eau de mer.

L'eau, autrefois considérée comme abondante dans de nombreuses régions, devient de plus en plus une ressource rare et précieuse, souvent dégradée. Cette situation nécessite :

- des solutions technologiques innovantes ;
- une gestion opérationnelle optimisée ;
- des modèles contractuels adaptés aux contextes locaux et orientés vers une consommation responsable.

Ce contexte offre à Veolia l'opportunité de valoriser son expérience et son savoir-faire, particulièrement dans les régions où les ressources en eau sont rares ou de qualité dégradée. Ces enjeux sont détaillés dans les sections 4.1.2.3.4 et 4.1.2.3.5 *infra*, autour des IRO (opportunités financières) :

- E3-ES-2 Développement d'activités permettant d'économiser les prélèvements d'eau douce ;
- E3-ES-3 Accompagnement des clients industriels vers un usage durable de la ressource en eau.

Le secteur de l'Eau est au cœur des activités historiques de Veolia. La démarche d'innovation continue vise à développer et exploiter des technologies répondant aux défis actuels, notamment :

- la réduction de la pression sur les ressources en eau douce ;
- la protection de la santé humaine.

Les actions se concrétisent principalement par :

- la conception, la fabrication et la vente de solutions technologiques ;
- l'exploitation d'infrastructures de traitement et de distribution d'eau.

Veolia peut agir à différents niveaux selon les responsabilités qui lui sont confiées :

- directement, dans le cadre de son autonomie opérationnelle ;
- indirectement, dans un rôle de conseil auprès des décideurs impliqués.

La tendance vers une gestion responsable de l'eau impose à Veolia de repenser son modèle contractuel historique. Cette réflexion est abordée dans la section 4.1.2.3.6, autour de l'IRO E3-ES-4 Décalage entre les attentes clients autour d'une utilisation responsable de l'eau potable et les modèles actuels de rémunération basés sur le volume (risque financier).

Autres sujets liés à la ressource en eau

Il convient de souligner que les activités d'assainissement des eaux usées sont couvertes par le présent chapitre en tant que source d'eau contribuant à la régénération des milieux naturels et à travers les solutions de traitement permettant sa réutilisation et ainsi de contribuer à une meilleure utilisation des ressources en eau et à l'économie circulaire. La fonction de prévention des pollutions est abordée dans la section 4.1.2.2 *supra* relative à la norme ESRS E2 Pollution.

D'autre part, les sujets liés à la qualité de l'eau distribuée aux usagers sont abordés dans la section 4.1.3.4 *infra* relative à la norme ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux.

Cette structuration de l'information vise à offrir une vision complète et cohérente des activités liées à l'eau, tout en respectant les différentes normes et leurs spécificités.

4.1.2.3.2 Optimiser la gestion de la ressource hydrique

Cette section vise à exposer la politique et les leviers d'action de Veolia au service de la bonne gestion de la ressource hydrique en facteur commun des IRO exposés par la suite.

Une politique pour une bonne gestion de la ressource

L'eau est essentielle au maintien de la vie, de l'activité économique et de la santé des écosystèmes sur la planète. Cette ressource est souvent limitée au niveau local et de plus en plus volatile en raison du dérèglement climatique. Les problématiques sont locales, tant pour des raisons climatiques et géographiques que pour des considérations socio-économiques. En outre, les décideurs du domaine de l'eau sont les puissances publiques (collectivités, États, autorités sanitaires et environnementales).

Dans le cadre de la démarche de performance plurielle, la politique de gestion des ressources en eau est placée sous la responsabilité de Monsieur Gustavo Migues, membre du comité exécutif et directeur de la zone Ibérie et Amérique latine. Cette politique se concrétise par un objectif quantifiable d'eau préservée, applicable à l'ensemble des activités (*cf.* section 4.1.2.3.3 *infra*). Sa mise en œuvre, qui s'appuie sur les Essentiels mentionnés dans la section 4.1.1.5.1 *supra,* et son pilotage au sein des différentes unités opérationnelles s'effectuent à travers le Système de Management Environnemental et Industriel (SMEI) évoqué dans la même section. Ce système fournit un cadre structuré permettant de définir des objectifs environnementaux adaptés aux enjeux et aux risques spécifiques à chaque contexte local et de piloter la performance environnementale, en mettant l'accent sur les économies d'eau et la régénération des ressources hydriques.

La politique de Veolia pour une bonne gestion de la ressource hydrique et marine combine trois éléments :

- **Des principes essentiels** guidant les choix et priorités vis-à-vis des clients municipaux et industriels, ainsi que sur les installations propres :
  - **conformité aux exigences réglementaires** définies par les autorités locales, nationales et supranationales relatives à la gestion des ressources en eau, notamment en matière de prélèvements d'eau et de rejets dans les milieux aquatiques,
  - **conformité contractuelle**, par la livraison ou le rejet d'une eau répondant au niveau de service attendu (quantité, qualité, pression, rendement épuratoire…), associée à une surveillance régulière et une information transparente des clients,
  - **promouvoir un usage efficace et raisonnable de l'eau**, à travers des solutions et des services visant à améliorer l'efficacité hydraulique des réseaux et des usines et à encourager la sobriété des usages,
  - **préserver la ressource en eau et les milieux aquatiques ou marins**, en développant et en proposant des solutions permettant de dépolluer les eaux usées avant rejet en milieu naturel et de développer des ressources alternatives (réutilisation d'eaux traitées, dessalement, recharge des aquifères),
  - **réduire l'empreinte eau des solutions** sur l'ensemble de leur cycle de vie et proposer aux clients des solutions permettant de réduire leur empreinte eau ;
- **Le principe de subsidiarité** conduisant à la responsabilisation du management local de la *Business Unit* dans l'adaptation de ces principes aux situations rencontrées ;

- **Le devoir de conseil** dans le but de mettre en œuvre une expertise pour analyser les situations et éclairer proactivement les décideurs face aux éventuels problèmes à traiter (municipalités, industriels) sur les différentes options possibles, leur faisabilité, leur coût et leurs conséquences sur la planète.

Des leviers pour agir sur la ressource hydrique et marine

Préserver la ressource hydrique est une expertise clé de Veolia. Engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à gérer durablement cette ressource, Veolia propose à ses clients, collectivités et industriels, des solutions pour :

- protéger les ressources en eau (IRO E3-ST-1) ;
- optimiser les ressources exploitées (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3) ;
- promouvoir des usages de l'eau responsables (IRO E3-ST-1 et E3-ES-4) ;
- développer des ressources alternatives en eau (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3) ;
- améliorer l'empreinte eau (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3).

Les clients optent pour les solutions adaptées à leurs besoins et définissent contractuellement le cadre d'opération dans lequel Veolia intervient (échéances, moyens, objectifs de performance, modalités de suivi).

Protéger les ressources hydriques (IRO E3-ST-1)

La protection des ressources en eau destinées à la production d'eau potable implique plusieurs actions clés :

- établissement de zones de protection autour des captages et mise en œuvre de mesures préventives contre les pollutions ;
- mise en place d'un système de suivi et de surveillance des ressources et des mesures de protection ;
- traitement des eaux usées avant leur rejet dans l'environnement, permettant leur réutilisation pour d'autres usages ;
- collaboration avec les acteurs locaux pour identifier les sources de dégradation et améliorer la qualité de l'eau.

Veolia, en tant qu'exploitant, assure la protection de la majorité des captages qu'elle opère. Cette responsabilité implique :

- une surveillance constante de l'efficacité des mesures de protection ;
- un contrôle rigoureux de la qualité de l'eau prélevée.

Cette surveillance s'effectue par :

- des analyses régulières de la qualité de l'eau ;
- l'inspection des installations ;
- le suivi des activités à risque dans les zones protégées ;
- la mise en place de stations d'alerte pour une détection précoce des pollutions et le déclenchement de procédures d'urgence.

À titre d'exemple, depuis 2022 Veolia gère en Équateur sept stations de surveillance le long de la rivière Daule, en amont d'un important réseau d'eau municipale, ainsi qu'un centre de contrôle au niveau de ce réseau. Ce dispositif permet d'anticiper les risques pour la qualité de l'eau potable, d'étudier l'évolution de la qualité de l'eau dans le bassin versant, et d'évaluer l'efficacité des mesures de conservation mises en place pour améliorer la qualité de la rivière Daule. Ce système améliore ainsi la gestion et la protection des ressources en eau de la région.

Pour le traitement des eaux usées municipales et industrielles, Veolia propose une gamme complète de solutions, incluant :

- des technologies de traitement primaire (floculation, coagulation, décantation, flottation) ;
- des procédés de traitement secondaire (élimination biologique du carbone, de l'azote et du phosphore) ;
- des technologies de traitement avancé (ozonation, adsorption sur charbon actif, échange d'ions, séparation membranaire, désinfection chimique ou par UV).

À l'échelle territoriale, Veolia s'engage dans des partenariats avec les collectivités, les industriels et les agriculteurs pour protéger la qualité de l'eau dans les bassins versants. Des exemples de ces initiatives incluent le Fonds de l'Eau de Santiago-Maipo au Chili et le Fondagua en Équateur.

Cette approche globale et multi-acteurs permet à Veolia de contribuer efficacement à la préservation et à l'amélioration des ressources en eau, tout en répondant aux besoins spécifiques de chaque territoire.

Optimiser les ressources exploitées (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3)

L'optimisation des ressources en eau exploitées repose sur trois axes principaux :

- gérer durablement les prélèvements d'eau dans le respect des autorisations ;
- optimiser les filières de traitement d'eau et promouvoir le recyclage des eaux de process ;
- réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution.

Ces actions sont essentielles pour réduire les volumes d'eau prélevés, traités et transportés, car chaque goutte économisée :

- permet de préserver la ressource naturelle pour d'autres usages ;
- réduit la consommation d'énergie et de produits chimiques pour le traitement ;
- limite les émissions de gaz à effet de serre et lutte contre le changement climatique ;
- diminue les coûts opérationnels et d'investissement.

Veolia a fait de l'amélioration des rendements des réseaux d'eau potable une priorité majeure. Les actions principales comprennent :

- la réparation des fuites ;
- la gestion optimisée de la pression ;
- le renouvellement des canalisations.

Le rendement d'un réseau de distribution d'eau potable est un indicateur qui représente le rapport du volume d'eau consommé par les usagers finaux au volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. Ce ratio mesure l'efficacité du réseau en termes de gestion des pertes d'eau et est un indicateur clé de la performance des systèmes de distribution d'eau. Il est important de noter qu'un rendement des réseaux d'eau de 100 % n'est pas efficient, tant sur le plan technique qu'environnemental et économique. L'objectif est d'atteindre un rendement optimal et durable, qui équilibre la réduction des pertes avec la promotion d'une utilisation responsable de l'eau. Ce niveau optimal varie selon le contexte local et les caractéristiques du réseau. Il est également important de noter que Veolia, généralement exploitant et non propriétaire des réseaux, agit dans le cadre de ses engagements contractuels. Les décisions majeures concernant la préservation des ressources, notamment celles impliquant des investissements importants, restent la responsabilité des clients propriétaires des infrastructures.

Pour respecter ses engagements sur les rendements réseau, Veolia utilise des technologies de pointe, notamment :

- la prélocalisation par corrélation acoustique mobile ;
- la localisation par écoutes phoniques directes au sol ;
- la localisation par gaz traceur ;
- la prélocalisation de fuites par satellite couplée à l'intelligence artificielle ;
- la localisation de fuites sur branchement grâce à des compteurs d'eau nouvelle génération ;
- la recherche de fuites à l'aide d'équipes cynophiles.

En mars 2024, Veolia a notamment renouvelé son engagement auprès du Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) pour une durée de 12 ans, consolidant ainsi sa gestion du plus vaste service public d'eau en Europe. L'un des engagements phares de ce contrat est l'atteinte d'un rendement de réseau supérieur à 93 %, limitant ainsi les pertes en eau à moins de 7 % sur un réseau enterré d'environ 8 000 km de long. Cette performance visée représente un défi technique et opérationnel sans précédent dans le secteur de la gestion de l'eau.

Veolia a également remporté en 2023 un contrat de 12 ans pour la production d'eau et l'assainissement de Perpignan Méditerranée Métropole. Dans cette région déjà touchée par le changement climatique

et la sécheresse, Veolia s'est engagé à réduire le prélèvement de 36 millions de mètres cubes (soit 13,4 % d'économies) sur la durée du contrat grâce à l'amélioration du rendement réseau et la réutilisation des eaux usées.

Ces initiatives démontrent l'expertise de Veolia dans la gestion durable des ressources en eau, adaptée aux défis spécifiques de chaque territoire.

Promouvoir un comportement responsable des usagers (IRO E3-ST-1 et E3-ES-4)

La préservation des ressources en eau nécessite une approche holistique, incluant la promotion active de la sobriété dans les usages. Veolia déploie une gamme de solutions innovantes pour atteindre cet objectif :

- actions de sensibilisation ciblées ;
- politiques tarifaires incitatives ;
- installation de compteurs d'eau individuels et de systèmes de télérelève ;
- outils d'alerte en cas de consommation excessive.

Ces initiatives visent à responsabiliser les consommateurs et à les impliquer directement dans la gestion durable de l'eau. Veolia propose également à ses clients municipaux des outils pédagogiques pour sensibiliser et accompagner les consommateurs finaux dans la maîtrise de leur consommation.

Ainsi, Veolia Eau France a déployé en 2023 le dispositif « Éco d'Eau », qui vise à accompagner les territoires et les industries face à la raréfaction de la ressource en eau *via* des outils pédagogiques, une charte d'engagement volontaire et des conseils personnalisés. Une grande variété de parties prenantes a déjà adhéré à la démarche : des communes, des entreprises, des ONG, des écoles ou encore des médias.

Veolia Eau France s'est aussi engagé dans son contrat de distribution d'eau pour la Métropole européenne lilloise (MEL) à une économie de 65 millions de mètres cubes d'eau prélevée sur 10 ans, soit l'équivalent d'une année de consommation. Un aspect novateur de ce contrat, qui a débuté le 1er janvier 2024, est l'accompagnement spécifique de 1 200 « grands consommateurs » pour atteindre 15 % d'économies d'eau.

Ces exemples démontrent la détermination de l'entreprise à obtenir des résultats tangibles et mesurables dans la préservation des ressources en eau.

Développer des ressources alternatives (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3)

La préservation des ressources aquatiques dans un contexte de changement climatique nécessite aussi de diversifier les sources d'approvisionnement et de développer des ressources alternatives comme :

- la réutilisation des eaux usées traitées ;
- la récupération des eaux de pluie ;
- la recharge de nappe ; ou
- le dessalement d'eau de mer.

La réutilisation des eaux usées traitées permet de régénérer la ressource en eau. Lorsqu'elle remplace les prélèvements dans les ressources d'eau douce naturelles, elle réduit la pression sur ces ressources locales. Elle permet aussi de diminuer les rejets d'eaux usées dans les cours d'eau et les océans, protégeant ainsi les écosystèmes aquatiques et marins. Cependant, dans certaines régions où ces rejets sont essentiels au bon fonctionnement des écosystèmes aquatiques, notamment en période de basses eaux, la réutilisation des eaux usées traitées peut s'avérer problématique d'un point de vue environnemental. Il est donc important d'évaluer soigneusement l'impact environnemental de cette pratique selon le contexte local.

En France, où la réutilisation des eaux usées est encore insuffisamment mise en œuvre, Veolia a lancé une démarche inédite pour développer cette pratique. L'initiative vise à équiper toutes les stations d'épuration éligibles opérées par Veolia avec des unités compactes de recyclage, baptisées REUT Box. Cette démarche, ciblant environ 100 stations, a pour but de préserver des millions de mètres cubes d'eau potable. Des installations pilotes sont déjà opérationnelles dans les stations d'épuration de Rodez et de Narbonne.

Le dessalement de l'eau de mer, dont les performances en matière de consommation énergétique se sont considérablement améliorées au cours des 10 dernières années, offre une solution cruciale pour produire de l'eau potable dans les régions arides ou côtières confrontées à des pénuries d'eau douce. Cette technologie répond aux besoins en eau pour la consommation humaine, l'agriculture et l'industrie, tout en constituant une alternative face à la raréfaction des ressources en eau douce due au changement climatique, à la croissance démographique et à la pollution. En renforçant la sécurité hydrique des territoires concernés, le dessalement permet de réduire la pression sur les ressources en eau douce existantes, souvent surexploitées. Cela contribue à préserver les milieux aquatiques et les écosystèmes d'eau douce associés. Pour minimiser l'impact environnemental, des études d'impact sont systématiquement menées. Elles visent à établir des protocoles de surveillance et des mesures d'atténuation adaptées à la sensibilité du milieu marin local, notamment pour les prises d'eau de mer et les rejets de saumure. Ces mesures incluent, par exemple, l'utilisation de crépines d'aspiration et de dispositifs de dispersion.

En 2024, Veolia a notamment remporté le contrat pour l'usine de dessalement d'eau de mer de Hassyan à Dubaï. Avec une capacité de 818 000 mètres cubes par jour, cette usine de dessalement par osmose inverse fournira de l'eau potable à 2 millions de personnes et renforcera ainsi la sécurité hydrique aux Émirats arabes unis. Grâce à des technologies avancées d'osmose inverse combinées à l'expertise de Veolia qui permettent de ramener la consommation d'énergie du dessalement à grande échelle à 2,9 kWh/m^3, cette usine de dessalement sera la plus économe en énergie au monde. Cette nouvelle génération d'usines à la pointe de l'efficacité énergétique permet ainsi d'accélérer le déploiement de solutions pour préserver la ressource en eau et s'inscrit pleinement dans GreenUp.

Les ressources alternatives en eau, telles que la réutilisation des eaux usées traitées et le dessalement, offrent ainsi une solution durable pour augmenter la disponibilité en eau, réduire la pression sur les ressources naturelles et améliorer la résilience face au stress hydrique, tout en soutenant le développement économique dans les régions confrontées à des pénuries d'eau.

Améliorer l'empreinte eau (IRO E3-ST-1, E3-ES-2 et E3-ES-3)

Améliorer l'empreinte eau implique de réduire les impacts négatifs des activités humaines sur la disponibilité et la qualité des ressources en eau locales, tout en maximisant leurs effets positifs. Il s'agit notamment de :

- respecter les exigences réglementaires en matière de prélèvements et de rejets ;
- de privilégier des ressources en eau disponibles et peu stressées ;
- de minimiser les consommations d'eau et d'accroître la circularité de l'eau au sein des installations ;
- de rejeter des effluents traités dont la qualité permet de régénérer les milieux récepteurs.

Veolia propose une large gamme de solutions innovantes pour améliorer l'empreinte eau des activités humaines et concourir à une gestion durable des ressources en eau :

- Production d'eau à partir de ressources non conventionnelles :
  - valorisation des eaux de pluie,
  - utilisation des eaux d'exhaure,
  - traitement et réutilisation des eaux usées ;
- Optimisation de l'efficacité hydrique :
  - amélioration du rendement des installations,
  - réduction des consommations d'eau ;
- Réutilisation et recyclage :
  - recyclage des eaux de process,
  - traitement et réutilisation des eaux usées et de refroidissement ;
- Technologies avancées :
  - installations à zéro rejet liquide (ZLD) ;
  - purification et recyclage quasi-total des eaux usées.

Cette démarche d'optimisation de l'empreinte eau apporte de multiples bénéfices :

- préservation des ressources hydriques ;
- protection de l'environnement ;
- réalisation d'économies financières ;
- amélioration de l'acceptabilité sociale des activités.

En adoptant ces solutions, les entreprises et les collectivités peuvent non seulement réduire leur impact environnemental, mais aussi renforcer leur résilience face aux défis liés à l'eau et améliorer leur performance globale. Veolia se positionne ainsi comme un partenaire clé dans la transition vers une gestion de l'eau plus durable et responsable.

Veolia a, par exemple, développé un procédé unique pour recycler l'eau générée dans l'usine de transformation de gaz liquide Pearl GTL de Shell au Qatar afin qu'elle puisse être entièrement réutilisée sur site. Au total, douze flux d'eau différents sont traités en entrant dans l'usine de traitement des effluents à huit endroits différents et cinq qualités d'eau recyclées différentes sont produites pour réutiliser l'eau. Les eaux usées sont notamment traitées par ultrafiltration et osmose inverse, dans le but de leur réutilisation complète pour le process de l'usine. Ainsi, aucun effluent liquide n'est rejeté dans le milieu naturel. Le traitement de la saumure par osmose inverse est effectué par évaporation et cristallisation, une technologie permettant d'obtenir un rejet liquide nul où seuls des cristaux de sel sont produits.

Dans le cadre du programme stratégique GreenUp, Veolia Water Technologies & Solutions a lancé *Hubgrade Water Footprint* (HWF), une solution numérique innovante. Cette offre SaaS basée sur le cloud est conçue pour aider les clients industriels à optimiser leur consommation d'eau et d'énergie associée, tout en atteignant leurs objectifs de durabilité hydrique grâce à une approche systématique et structurée. Le processus HWF comprend plusieurs étapes clés :

- audit complet du cycle de l'eau à l'échelle du site industriel ;
- installation d'équipements de comptage et de mesure de la qualité de l'eau ;
- suivi en temps réel de la balance hydrique *via* la plateforme digitale Hubgrade ;
- définition d'indicateurs de performance et d'objectifs de gestion ;
- évaluation des risques liés à l'eau ;
- élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions pour améliorer l'empreinte eau du site.

Cette offre, applicable à un portefeuille complet de sites industriels, offre une vision à 360° du cycle de l'eau, apportant de nombreux avantages :

- transparence accrue des opérations ;
- assurance de la conformité réglementaire ;
- amélioration de la résilience face aux risques hydriques ;
- contribution à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions.

HWF représente ainsi une solution intégrée et puissante pour une gestion durable et efficace des ressources en eau dans le secteur industriel, alignée sur les objectifs environnementaux et économiques des entreprises.

4.1.2.3.3 Mesurer l'impact sur les ressources hydriques

La majorité des activités de Veolia contribue à la protection, la valorisation et la gestion durable des ressources aquatiques et marines. Nos actions en faveur de la préservation de la ressource détaillées au §4.1.2.3.2 conduisent notamment à éviter des prélèvements d'eau douce et ainsi limiter les prélèvements. Les activités de Veolia dans le secteur de l'Eau Municipale constituent le principal poste de prélèvement d'eau du Groupe, principalement destiné à la production d'eau potable. Bien que les prélèvements pour usage domestique ne représentent qu'environ 11 % des prélèvements d'eau totaux à l'échelle mondiale (comparés aux secteurs de l'industrie, de l'agriculture et de l'énergie) et que l'eau prélevée soit largement restituée épurée au milieu naturel, leur impact local ne doit pas être sous-estimé.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E3-ST-1 Pression exercée sur la ressource par les prélèvements d'eau			

Malgré leur caractère prioritaire et leur encadrement réglementaire généralement strict, ces prélèvements peuvent engendrer des défis significatifs, notamment dans les zones à fort stress hydrique :

- risque de dégradation des ressources en eau locales ;
- potentiels conflits d'usage avec d'autres secteurs ou communautés.

Le changement climatique va inévitablement renforcer ces problématiques qui risquent d'émerger dans la plupart des régions du monde à plus ou moins long terme.

Les interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

	Principales parties prenantes concernées
Chaîne de valeur	**Chaîne amont** : Les prélèvements sont encadrés de manière responsable et durable dans le cadre d'autorisations délivrées par des autorités en charge de gérer la ressource en eau. Il est donc impératif de s'y conformer. De plus, dans la plupart des géographies où Veolia opère la distribution d'eau, les eaux usées sont collectées puis traitées avant rejet au milieu naturel là aussi dans le cadre d'autorisation de rejets. **Chaîne aval** : l'impact principal est sur la planète, mais les bénéficiaires de ces prélèvements sont les communautés impactées qui bénéficient du service essentiel et vital (accès à l'eau potable) en utilisant au mieux les ressources et en encourageant un usage raisonné.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue surtout à la performance environnementale et sociétale.

Pour minimiser l'impact sur les ressources en eau locales, Veolia s'engage dans une gestion responsable et durable de ses prélèvements, en tenant compte des spécificités et des contraintes de chaque territoire (*cf.* la section 4.1.2.3.2 *supra*). L'entreprise met en œuvre des stratégies innovantes pour optimiser l'utilisation de l'eau, minimiser son impact sur les écosystèmes locaux et promouvoir une approche collaborative avec les autres acteurs du bassin hydrographique. Cette démarche s'inscrit dans une vision plus large de gestion intégrée des ressources en eau, visant à concilier les besoins humains essentiels avec la préservation de l'environnement et le respect des équilibres écologiques locaux.

Dans le cadre de GreenUp, il n'est pas pertinent de fixer des objectifs quantitatifs sur les volumes de prélèvements liés directement aux activités Eau de Veolia, car ces activités sont appelées à croître en lien avec le développement des activités Eau. Néanmoins, ces volumes sont rigoureusement suivis *via Global Report*.

En 2024, Veolia a prélevé 9,1 milliards de mètres cubes d'eau, dont 81 % pour la production et distribution d'eau potable municipale, assurant l'accès à une eau saine pour environ 100 millions de personnes. Ces prélèvements sont encadrés par des autorisations strictes, fixant les volumes maximums et les conditions environnementales à respecter, afin de limiter l'impact sur les écosystèmes. Veolia est particulièrement sollicité dans les zones de stress hydrique important, où son expertise et ses technologies innovantes sont cruciales. Cette demande dans les régions vulnérables souligne la capacité du Groupe à fournir des solutions durables face aux défis complexes de la gestion de l'eau, alliant performance technique et préservation des ressources.

Préserver la ressource et éviter les prélèvements grâce aux actions de réduction des fuites, de développement des solutions de recyclage de l'eau et de dessalement font partie intégrante de notre métier. C'est pourquoi Veolia privilégie des métriques et des cibles reflétant l'impact positif de ses activités sur les ressources aquatiques et marines, en particulier celles préservant et régénérant les ressources en eau douce face au dérèglement climatique. Dans le cadre de GreenUp et de son engagement à régénérer les ressources, Veolia a établi, en concertation avec ses parties prenantes, un objectif de préservation d'eau douce. Cet objectif, l'un des 15 de la performance plurielle du Groupe, est piloté par Monsieur Gustavo Migues, sponsor et membre du comité exécutif et directeur de la zone Ibérie et Amérique latine.

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a pris l'objectif et la cible suivants :

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Eau douce préservée et régénération des ressources	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT; 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES; 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m^3	1,45 Md m^3	≥1,5 Md m^3
	Sponsor	Gustavo Migues		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine			

L'indicateur choisi mesure, sur l'ensemble du périmètre de gestion, les volumes d'eau douce préservés grâce aux activités de réutilisation d'eaux usées traitées, de production d'eau dessalée et de réduction des fuites dans les réseaux d'eau potable. Cette approche souligne l'engagement de Veolia envers une gestion durable et innovante des ressources hydriques. L'indicateur d'eau douce préservée se calcule comme la somme des trois composantes suivantes :

- volumes d'eaux usées traitées qui sont recyclées pour des usages internes (eau de process, nettoyage d'équipement, arrosage d'espaces verts, refroidissement) ou des usages externes (irrigation, eau industrielle, usages environnementaux) ;
- volumes d'eau dessalée produits ;
- réduction du volume de fuites dans les réseaux d'eau potable par rapport à leur niveau de 2023.

Les données utilisées pour calculer cet indicateur d'eau préservée proviennent exclusivement de *Global Report* et le détail des indicateurs primaires utilisés pour le calcul figure dans le protocole de reporting. La cible à 2027 est fixée à 1,5 milliard de mètres cubes pour une référence en 2023 à 1,4 milliard de mètres cubes, afin de pérenniser sur le moyen terme les économies d'eau douce réalisées en 2023 en agissant sur les trois leviers composant l'indicateur.

En 2024, la valeur de cet indicateur s'est élevée à 1,45 milliard de mètres cubes d'eau douce préservée, se décomposant en :

- 1,41 milliard de mètres cubes sur le périmètre intégré globalement ou proportionnellement,
- 0,04 milliard de mètres cubes sur le périmètre additionnel des 5 co-entreprises chinoises listées dans la section 4.1.1.2 *supra.*

Consommation d'eau

Consommation d'eau totale en mètres cubes

Les activités Eau Municipale de Veolia, malgré leurs importants volumes d'eau prélevés et rejetés, ne sont pas considérées comme consommatrices d'eau selon le règlement délégué (UE) 2023/2772 puisque la quasi-totalité des volumes transitant dans les systèmes d'alimentation en eau potable et d'assainissement est soit livrée à un tiers, soit rejetée localement après traitement dans le milieu aquatique.

Dans le cycle de l'eau potable municipale, l'eau brute prélevée est transformée en eau potable et distribuée aux usagers. Les eaux de process, lorsqu'elles ne sont pas recyclées, subissent un traitement avant d'être rejetées dans le milieu aquatique. Les eaux mises en distribution sont acheminées aux consommateurs *via* le réseau d'eau potable et les éventuelles pertes en eau sur le réseau avant l'arrivée au compteur des usagers rejoignent aussi le milieu naturel. Pour l'assainissement municipal, les eaux usées collectées sont traitées dans les stations d'épuration, puis la quasi-totalité du volume est rejetée dans le milieu naturel après traitement, contribuant ainsi au cycle hydrologique local.

Les activités Eau Industrielle de Veolia suivent un schéma similaire, ne consommant pas d'eau au sens du règlement délégué (UE) 2023/2772. Ces activités se concentrent sur la production et la fourniture d'eau de process industriels, utilisant diverses sources d'eau (eau naturelle ou eaux usées), ainsi que sur le traitement des eaux usées pour rejet dans l'environnement ou vers des réseaux tiers. Certains projets innovants visent même l'élimination totale des rejets liquides en recyclant intégralement les eaux usées dans des installations *Zero Liquid Discharge*.

Enfin, il convient de noter que l'eau utilisée par le personnel de Veolia sur les sites représente une part négligeable des volumes traités et est systématiquement rendue au milieu naturel après collecte et traitement approprié.

En conséquence, seules les activités Technologies de l'Eau (VWT/VWTS), Déchets et Énergie de Veolia sont considérées comme consommatrices d'eau selon le règlement délégué (UE) 2023/2772. Pour ces activités, les consommations d'eau sont calculées conformément à la définition du règlement. La méthode de calcul consiste à déterminer la différence entre la somme des prélèvements (provenant du milieu naturel, des réseaux d'eau ou de tiers) et la somme des rejets (vers le milieu récepteur ou des tiers).

Les données utilisées pour ces calculs proviennent exclusivement du système *Global Report* de Veolia. Le protocole de reporting détaille les indicateurs primaires utilisés pour calculer les consommations d'eau de ces activités. Ce système de reporting a été mis en place en 2023, anticipant l'entrée en vigueur de la directive 2013/34/UE.

En 2024, les consommations d'eau par activité se répartissent comme suit :

- **activités Énergie :** 14,2 millions de mètres cubes, principalement dus à l'évaporation dans les systèmes de refroidissement des centrales de production d'énergie ;
- **activités Déchets :** une consommation de 9,1 million de mètres cubes en 2024, principalement due à l'évaporation d'eau pour l'extinction des mâchefers, aux dispositifs de traitement des fumées des incinérateurs, aux activités de valorisation des boues, de régénération de solvants et de nettoyage de surface ;
- **activités Technologies de l'Eau (VWT et VWTS) :** 0,1 million de mètres cubes, essentiellement liés à l'incorporation d'eau dans la production de produits chimiques et au nettoyage des installations de stockage des réactifs.

Les consommations d'eau des activités Énergie, Déchets et Technologies de l'Eau de Veolia, à savoir 23,5 millions de mètres cubes en 2024, sont faibles par rapport aux volumes d'eau douce préservée grâce aux autres activités Eau du Groupe, à savoir 1,45 milliard mètres cubes. Ceci illustre l'impact globalement positif de Veolia sur les ressources en eau et la pertinence de son engagement pour la régénération des ressources dans le cadre de GreenUp. Ainsi, Veolia n'a pas défini de cible sur les consommations d'eau, l'accroissement des volumes d'eau douce préservée étant la priorité.

En accord avec sa politique de gestion responsable des ressources hydriques et marines (*cf.* la section 4.1.2.3.2 *supra*), Veolia met en œuvre des moyens et des solutions innovantes pour mesurer et optimiser les consommations d'eau sur l'ensemble de ses installations. Un exemple concret de cette politique est le système de management Environnement, Santé et Sécurité de VWTS *(Veolia Water Technologies & Solutions)*. Ce système exige que tous les sites de fabrication mettent en place des procédures rigoureuses visant à :

- assurer la conformité réglementaire des rejets d'eaux usées ;
- minimiser l'impact des rejets d'eaux usées et d'eaux pluviales sur le milieu récepteur ;

- mesurer systématiquement les consommations d'eau ;
- identifier et mettre en œuvre des actions pour améliorer l'efficacité hydrique.

L'efficacité de cette approche est illustrée par le déploiement de la solution *Hubgrade Water Footprint* sur le site Veolia de fabrication de produits chimiques et de membranes de Hoskote en Inde en 2023. Cette initiative a permis d'obtenir des résultats significatifs :

- économie d'environ 3 000 mètres cubes d'eau grâce à la récupération d'eau de pluie ;
- réduction de la consommation énergétique de 72 000 kWh grâce à l'utilisation d'énergie solaire.

Ces résultats démontrent l'efficacité de l'approche intégrée de Veolia, qui combine gestion responsable de l'eau, efficacité énergétique et réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cette stratégie illustre l'engagement du Groupe à développer des solutions durables et innovantes, répondant aux défis environnementaux, tout en optimisant les performances opérationnelles de ses installations.

Consommation d'eau en zones de stress hydrique

Afin de quantifier les consommations d'eau des activités dans les zones de stress hydrique, Veolia a utilisé les données mises à disposition par le World Resources Institute (WRI) qui produit et diffuse à travers sa plateforme Aqueduct, une cartographie des zones à stress hydrique (*Water Risk Atlas*). Pour cette première publication, uniquement les sites en stress hydrique élevé (qualification "fort" et "extrêmement fort" par le WRI) ont été pris en compte. A partir de l'exercice 2025, un décompte sur les zones à risque hydrique (problèmes importants en ce qui concerne la disponibilité, la qualité et la quantité de l'eau, des problèmes d'accessibilité de l'eau, des problèmes réglementaires ou des problèmes de réputation) sera intégré. Deux approches ont été utilisées pour comptabiliser les consommations d'eau des activités selon le mode et la maille de reporting des activités de Veolia disponible dans *Global Report*.

Pour les entités opérationnelles des activités Énergie et Déchets, Veolia dispose des coordonnées géographiques précises des sites. Les longitudes et latitudes ont été introduites dans la plateforme Aqueduct (version 4.0) qui, grâce à une intersection géographique, renvoie le score de stress hydrique actuel (*baseline water stress*) du bassin versant dans lequel se trouve chacun des sites. Les consommations d'eau ont ensuite été consolidées pour les sites pour lesquels la classe de stress hydrique est déterminée à « fort » et « extrêmement fort » par le WRI.

Selon cette méthode, les activités Énergie situées en zone de stress hydrique ont consommé 3,0 millions de mètres cubes soit environ 21 % des quantité d'eau consommée par l'ensemble de ces activités. Ces sites se situent en Europe et en Chine.

Les activités Déchets situées en zone de stress hydrique ont, quant à elles, consommé environ 2,5 million de mètres cubes soit environ 27 % des consommations d'eau (*i.e.* hors eau produite par les activités de stockage de déchets) pour l'ensemble de ces activités. Ces sites se situent en Europe, en Asie et aux États-Unis.

Pour les activités de fabrication de technologie ou de production de produits chimiques, dans les filiales VWT et VWTS, les valeurs de stress hydrique actuel (*baseline water stress*) fournies par le WRI à l'échelle des pays d'Aqueduct ont servi de base à l'analyse et les consommations d'eau ont été consolidées pour les pays pour lesquels la classe de stress hydrique est évaluée aux niveaux « fort » et « extrêmement fort » par le WRI.

Selon cette méthode, les activités des Technologies de l'Eau situées en zone de stress hydrique ont consommé près de 0,046 million de mètre cube, soit seulement 32 % des quantités d'eau consommée par l'ensemble des activités de VWT et VWTS. Ces activités se situent principalement au Moyen-Orient et en Europe.

Cette analyse détaillée permet une compréhension approfondie de l'utilisation de l'eau dans les différentes branches d'activité de Veolia, soulignant l'engagement du Groupe dans une gestion responsable et transparente des ressources hydriques.

Quantité totale d'eau recyclée et réutilisée, en mètres cubes

Les nouvelles solutions et technologies de réutilisation et de recyclage des eaux usées traitées sont un booster de croissance dans le cadre du programme stratégique GreenUp et les volumes d'eau réutilisée constituent une composante importante de l'objectif d'eau préservée pris dans le cadre de l'engagement pour régénérer les ressources.

Ainsi, les quantités d'eau recyclée et réutilisée sont comptabilisées depuis plusieurs années pour les activités Eau Municipale, Eau Industrielle et Déchets. En 2024, Veolia a recyclé ou réutilisé plus de 1 milliard de mètres cubes, principalement dans l'activité Eau Municipale (95,4 %). Les données utilisées proviennent exclusivement de *Global Report* et le détails des indicateurs primaires utilisés pour le calcul des quantités d'eau recyclées et réutilisées figure dans le protocole de reporting. La quantité totale d'eau recyclée et réutilisée est un élément majeur de notre indicateur de volumes d'eau douce préservée, lequel fait l'objet d'une cible à 2027 dans le cadre de GreenUp.

Cette performance illustre l'efficacité de la stratégie de Veolia en matière de gestion durable de l'eau. Elle démontre également la capacité du Groupe à transformer les défis environnementaux en opportunités de croissance, tout en contribuant significativement à la préservation des ressources hydriques. Cette approche s'inscrit parfaitement dans la vision à long terme de Veolia, alliant performance économique et responsabilité environnementale.

Quantité totale d'eau stockée et les changements dans le stockage, en mètres cubes

Le reporting des quantités d'eau stockées et des variations de stockage n'est ni matériel ni pertinent pour Veolia pour plusieurs raisons. Tout d'abord, Veolia n'est généralement pas propriétaire des ouvrages de stockage d'eau brute et dispose d'une marge de manœuvre limitée sur les quantités stockées. De plus, les volumes stockés sont principalement influencés par les conditions météorologiques et les besoins liés aux différents usages de l'eau. La gestion des stocks d'eau brute est typiquement administrée par les autorités locales, qui établissent les règles de gestion et de répartition entre les usages.

Néanmoins, le stockage d'eau brute joue un rôle crucial dans la gestion de l'approvisionnement en eau. Il permet de faire face aux variations saisonnières de disponibilité et assure l'alimentation en eau potable, notamment pendant les périodes de sécheresse. Les systèmes d'alimentation en eau potable disposent généralement de moyens de stockage d'eau brute naturels (lacs, aquifères) ou artificiels (barrages, retenues d'eau), ainsi que de capacités de stockage d'eau potable au sein des réseaux de distribution.

En ce qui concerne l'eau traitée, les infrastructures de stockage permettent d'assurer le maintien en pression du réseau et de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande en eau ainsi que de répondre aux variations de la demande à l'échelle journalière, notamment lors des périodes de pointe. Dans le cadre de l'exploitation, Veolia utilise le suivi des niveaux de stockage pour piloter les prélèvements et arbitrer entre différentes ressources disponibles.

C'est pourquoi le reporting des quantités d'eau stockées dans les réseaux de distribution n'est pas considéré comme pertinent pour Veolia, car ces stockages sont essentiels à la continuité du service et représentent des volumes relativement faibles comparés aux volumes d'eau qui transitent dans les systèmes d'eau potable sur une période de reporting.

Cette approche reflète la complexité de la gestion de l'eau et le rôle spécifique de Veolia en tant qu'opérateur, mettant en évidence les limites de son contrôle direct sur certains aspects du cycle de l'eau, tout en soulignant son expertise dans l'optimisation des ressources disponibles.

Intensité hydrique

Consommation totale en m^3/millions d'euros CA.

L'indicateur d'intensité hydrique n'est pas considéré comme pertinent pour les activités, car Veolia est principalement un gestionnaire et un opérateur de services d'eau, plutôt qu'un consommateur direct d'eau à grande échelle. La majorité de l'eau traitée est soit distribuée aux consommateurs, soit rejetée dans l'environnement après traitement, sans être consommée par Veolia. Les volumes d'eau traités dépendent largement des contrats et des besoins des clients, plutôt que de la consommation propre.

D'autre part, l'intensité hydrique vise à mesurer l'efficacité de l'utilisation de l'eau par rapport à la production ou au chiffre d'affaires, ce qui n'est pas représentatif du modèle d'affaires de Veolia. Pour le Groupe, la performance en matière de gestion de l'eau est mieux reflétée par d'autres indicateurs, comme l'efficacité du traitement, la réduction des fuites, ou la quantité d'eau réutilisée. Utiliser cet indicateur pourrait conduire à une interprétation erronée de l'impact réel de Veolia sur les ressources en eau.

En résumé, l'indicateur d'intensité hydrique ne capture pas la complexité et la nature spécifique des activités de Veolia dans le domaine de l'eau, et pourrait même donner une image trompeuse de sa performance environnementale, décorrélée des services essentiels d'eau et d'assainissement.

L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

4.1.2.3.4 Accompagner les efforts des clients municipaux

Le changement climatique exerce une pression croissante sur les ressources en eau à l'échelle mondiale, rendant leur disponibilité de plus en plus variable et imprévisible. Cette situation accentue le stress hydrique dans de nombreuses régions, posant des défis majeurs aux collectivités territoriales. Face à ces enjeux, Veolia se positionne comme un partenaire stratégique, proposant des solutions innovantes et durables pour améliorer la résilience hydrique de ses clients.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E3-ES-2 Développement d'activités permettant d'économiser les prélèvements d'eau douce : dessalement d'eau de mer, réutilisation d'eau usée traitée, réduction des fuites dans les réseaux municipaux			

Le changement climatique affecte désormais pratiquement toutes les régions du monde, étendant le stress hydrique à des zones auparavant considérées comme abondantes en eau, y compris des pays comme la France. Cette évolution globale, combinée à une pression sociétale et réglementaire croissante pour garantir l'accès universel aux services essentiels d'eau et d'assainissement, crée un environnement propice au développement des activités de Veolia. Ainsi, le stress hydrique, la dégradation des ressources et l'évolution du cadre réglementaire, loin d'être uniquement des défis, se transforment en véritables catalyseurs de croissance pour Veolia. Le Groupe est idéalement positionné pour capitaliser sur ces tendances, en proposant des solutions innovantes et adaptées aux nouveaux paradigmes de la gestion de l'eau à l'échelle mondiale. Cette situation renforce la pertinence du modèle d'affaires de Veolia et souligne son rôle crucial dans la transition vers une gestion plus durable et résiliente des ressources hydriques.

Les interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

	Principales parties prenantes concernées
Chaîne de valeur	Les bénéficiaires des solutions sont : • les clients à travers les services et solutions pour assurer leurs responsabilités en tenant compte des nouvelles contraintes sur les ressources en eau ; • les populations en minimisant l'impact du changement climatique sur les services essentiels qui leur sont rendus ; • la planète en apportant des solutions permettant de préserver les ressources d'eau douce et de les protéger contre les pollutions.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la fois à la performance commerciale de Veolia et à sa performance environnementale et sociétale.

L'approche de Veolia pour développer ses activités permettant d'économiser les prélèvements d'eau douce s'articule autour de deux axes principaux :

Augmentation des ressources en eau disponibles :

- développement de technologies de réutilisation des eaux usées traitées ;
- mise en place de solutions de dessalement d'eau de mer ;
- exploration de nouvelles sources d'approvisionnement en eau.

Réduction de la demande en eau :

- optimisation des réseaux de distribution par la détection et la réparation des fuites ;
- mise en œuvre de systèmes de recyclage de l'eau ;
- promotion de pratiques de consommation d'eau plus efficientes.

Cette approche globale permet à Veolia d'offrir des solutions sur mesure, adaptées aux spécificités de chaque région et aux besoins particuliers de chaque client. Dans les zones soumises à un fort stress hydrique ou à des sécheresses récurrentes, ces solutions combinées jouent un rôle crucial dans la sécurisation de l'accès à l'eau.

L'expertise de Veolia dans la gestion intégrée des ressources hydriques permet non seulement d'atténuer les impacts immédiats du stress hydrique, mais aussi de renforcer la résilience à long terme des communautés face aux défis du changement climatique. En proposant un éventail de technologies avancées et de pratiques de gestion innovantes, L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

Veolia contribue activement à la transition vers une utilisation plus durable et plus efficace des ressources en eau, essentielle pour l'adaptation aux conditions climatiques changeantes.

Dans le cadre de son programme GreenUp, Veolia vise à maintenir son leadership dans le domaine de l'eau. Veolia compte, d'une part, consolider sa croissance dans la gestion des services d'eau et d'assainissement pour les villes grâce à des innovations technologiques et contractuelles lui permettant de maintenir son excellence opérationnelle et sa compétitivité ; et d'autre part stimuler sa croissance dans les nouvelles solutions et technologies liées à l'eau, notamment la réutilisation des eaux usées, le dessalement, le traitement des nouveaux polluants, la production d'eau ultrapure et les projets ZLD (*zero liquid discharge*). Veolia entend ainsi renforcer son offre auprès des clients municipaux pour répondre à leurs besoins en matière d'eau. L'objectif est d'augmenter de 50 % le chiffre d'affaires lié aux nouvelles solutions et technologies d'ici 2030.

4.1.2.3.5 Accompagner les efforts des clients industriels

La pression croissante sur les ressources planétaires, en particulier l'eau, pousse les industriels à repenser fondamentalement leur approche de la gestion de l'eau. Cette évolution crée un environnement favorable au développement de solutions innovantes de Veolia, positionnant le Groupe comme un partenaire stratégique dans la transition vers une industrie plus durable.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E3-ES-3 Accompagnement de nos clients industriels vers un usage durable de la ressource en eau			

La raréfaction des ressources en eau, exacerbée par le changement climatique et les phénomènes météorologiques extrêmes, intensifie la compétition pour l'accès à l'eau dans la plupart des régions du monde. Dans ce contexte, la capacité à opérer sans impacts significatifs sur les ressources hydriques locales devient non seulement un impératif environnemental, mais aussi une condition sine qua non pour la

pérennité des activités industrielles et le développement économique durable des territoires. Cette nouvelle réalité, qui concerne la plupart des secteurs industriels, transforme les défis liés à l'eau en un puissant moteur d'opportunités commerciales pour Veolia, et ce à l'échelle mondiale, avec une acuité particulière dans les zones de stress hydrique.

Les interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

	Principales parties prenantes concernées
Chaîne de valeur	Les bénéficiaires principaux sont les clients industriels qui peuvent continuer à opérer *(licence to operate)* et les territoires qui peuvent continuer à héberger ces activités et maintenir leur attractivité économique. La planète est également bénéficiaire car les solutions apportées permettent de préserver les ressources d'eau douce et de les protéger contre les pollutions industrielles.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la fois à la performance commerciale de Veolia et à sa performance environnementale et sociétale.

Les industriels sont à la recherche de solutions technologiques avancées pour :

- réduire leur consommation d'eau ;
- optimiser le recyclage et la réutilisation des eaux usées ;
- améliorer le traitement de leurs rejets pour répondre à des normes de qualité toujours plus strictes ;
- tendre vers la neutralité en eau.

Veolia, fort de son expertise et de son portefeuille technologique diversifié, se positionne comme un partenaire stratégique dans cette transition vers une industrie plus durable. Les solutions et technologies du Groupe répondent aux besoins spécifiques de la plupart des secteurs industriels, permettant un accompagnement personnalisé vers un usage durable de la ressource en eau.

Dans le cadre de GreenUp, Veolia compte renforcer ses activités auprès des clients industriels en contribuant activement à la transformation des modèles industriels, les rendant plus résilients face aux défis environnementaux et réglementaires, tout en participant à la préservation globale des ressources hydriques. Ainsi, Veolia se positionne à l'avant-garde d'une transformation profonde des pratiques industrielles, où la gestion durable de l'eau devient un avantage compétitif et un facteur clé de développement économique durable.

4.1.2.3.6 Un modèle contractuel historique à faire évoluer

De plus en plus de clients municipaux, confrontés à la rareté de l'eau, demandent de mettre en place des actions pour réduire la consommation d'eau potable des consommateurs. Veolia considère que cette tendance est un risque potentiel pour l'équilibre économique des services d'eau et donc du modèle contractuel, qui repose sur une part majoritaire de frais fixes et une facturation variable basée sur les volumes d'eau distribués. L'IRO portant sur ce sujet est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E3-ES-4 Décalage entre les attentes clients autour d'une utilisation responsable de l'eau potable et les modèles actuels de rémunération basés sur le volume			

La tendance évoquée est principalement observée en France et en Espagne, deux places fortes pour Veolia dans le domaine de l'Eau Municipale, ce qui en confirme la matérialité. Elle touche l'ensemble des services d'eau, quel que soit le mode de gestion, et s'avère d'autant plus risquée dans un contexte de changement climatique qui induit une nécessité d'adaptation des infrastructures vieillissantes et donc d'investissements accrus. Dans les autres places fortes de Veolia, comme les États-Unis, l'Europe centrale et de l'Est, et l'Amérique latine, cette tendance n'est pas encore perceptible, mais Veolia considère qu'avec la raréfaction des ressources en eau due au changement climatique, la tendance à la baisse des volumes consommés risque de se généraliser. Ce sujet, identifié avec les parties prenantes et abordé avec les Critical Frriends en 2024, constitue une opportunité de se différencier en innovant dans de nouveaux business models.

Les interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

	Principales parties prenantes concernées
Chaîne de valeur	Les principaux bénéficiaires sont à la fois les clients et Veolia puisque cela permet de maintenir l'équilibre économique du service et continuer à investir pour maintenir la continuité de service tout en préservant les ressources en eau et donc la planète.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue surtout à la performance financière (marges) et commerciale (différenciation) de Veolia.

Pour se prémunir du risque lié à la baisse des volumes, Veolia développe des contrats innovants visant à valoriser les actions de réduction de la consommation d'eau. Ces nouveaux modèles contractuels, adaptés aux spécificités territoriales en termes de tension sur les ressources et de profils des consommateurs, s'appuient sur des tarifications innovantes :

- la tarification saisonnière encourage une utilisation responsable pendant les périodes de pénurie ;
- la tarification progressive conduit les gros consommateurs à contribuer davantage aux revenus du service ;
- la tarification sociale protège les usagers à faibles revenus ;
- l'augmentation de la part fixe finance l'adaptation des infrastructures.

Ces contrats intègrent également des conditions d'actualisation et de révision du prix de l'eau pour protéger la structure de rémunération face au risque financier lié à une baisse importante des volumes. Cette ingénierie contractuelle et tarifaire incite à une consommation plus sobre, tout en maintenant l'équilibre économique du service et en préservant le pouvoir d'achat des consommateurs, constituant ainsi un vecteur de différenciation pour Veolia.

Quelques exemples concrets :

- Syndicat Mixte Garrigues Campagne (France, 2024) : tarification solidaire, progressive et saisonnière, avec gratuité des premiers mètres cubes pour les ménages, tarif progressif selon la consommation, et tarif estival majoré ;
- Métropole de Toulouse (France 2024) : tarification saisonnière avec augmentation estivale compensée par une baisse hivernale.

Ces contrats de performance ou de sobriété hydrique permettent de réduire la consommation d'eau tout en préservant l'équilibre économique à court terme et moyen terme. Cependant, les défis à long terme du secteur, notamment l'adaptation au changement climatique et la modernisation des infrastructures vieillissantes, exigent un nouveau modèle de financement pour soutenir les investissements massifs nécessaires. Dans cette optique, Veolia, en collaboration avec des entreprises et des collectivités partenaires, a réalisé en 2024 une étude sur un nouveau mode de financement des services d'eau et d'assainissement en France. Cette étude établit des principes généraux pour un nouveau modèle économique de l'eau et formule 25 propositions concrètes visant à garantir la soutenabilité économique des services, tout en conciliant efficacité environnementale, équilibre économique et équité sociale.

Cette approche proactive démontre l'engagement de Veolia à anticiper les défis futurs du secteur de l'eau et à développer des solutions innovantes et durables, renforçant ainsi sa position d'acteur majeur dans la gestion responsable des ressources hydriques.

4.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (E4)

4.1.2.4.1 Introduction

Selon l'IPBES (*The Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*), la biodiversité mondiale connaît un **déclin sans précédent**, principalement dû à **cinq facteurs de pression majeurs** :

- les changements d'utilisation des terres et des mers ;
- la surexploitation des ressources naturelles ;
- le changement climatique ;
- la pollution ;
- les espèces exotiques envahissantes.

La préservation de la nature s'impose donc aujourd'hui comme un enjeu crucial pour l'avenir de la planète et de l'humanité. La biodiversité, qui englobe la diversité des espèces vivantes, des écosystèmes et des gènes, notamment par les services écosystémiques qu'elle procure, est un pilier fondamental de la santé de la planète et, par extension, de la pérennité des activités économiques et du bien-être collectif.

Si le monde économique est en partie responsable des pressions qui pèsent sur les écosystèmes, la mobilisation des entreprises est également déterminante pour inventer les solutions qui permettront de les préserver, de les sécuriser, voire de les régénérer.

Parce qu'elles dépolluent, décarbonent et régénèrent les ressources, **les activités de Veolia contribuent à préserver les milieux naturels** (eau, air, sol) et réduisent trois des cinq facteurs d'érosion de la biodiversité précités résultant de l'activité de ses clients municipaux et industriels (surexploitation des ressources naturelles dont l'eau, changement climatique, pollution) :

- la collecte et le traitement des déchets limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère ;
- les activités de traitement des eaux usées favorisent le rejet d'une eau de qualité dans le milieu naturel, contribuant ainsi au soutien d'étiage des cours d'eau, à l'atteinte du bon état écologique et à la protection de la ressource en eau des pollutions ;
- le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes, ainsi que le choix de filières biomasse certifiées pour les alimenter réduisent l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants ;
- la production et la commercialisation de fertilisants organiques recyclés s'inscrivent dans le cadre de l'agriculture durable, qui joue un rôle clé dans l'équilibre des écosystèmes.

➔ La contribution de Veolia par la dépollution à la préservation de la nature et des écosystèmes est adressée par l'IRO E4-ES-1 en tant qu'impact positif et détaillé à la section 4.1.2.4.3 *infra*.

Toutefois, les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent elles-mêmes présenter localement des **impacts négatifs, directs ou indirects** au regard de la nature. Ceux-ci sont d'un ordre de grandeur nettement plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, néanmoins le Groupe les prend en compte et mène des actions de réduction appropriées pour les réduire dans le cadre de son système de gestion environnementale. Ainsi :

- la mesure de l'empreinte biodiversité des sites à forts enjeux dits « sensibles » permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale. Un plan d'action adapté permet à chaque site « sensible » de décliner les actions nécessaires ;
- sur l'ensemble des sites opérationnels qu'il gère, Veolia s'est engagé à viser la suppression de l'usage des produits phytosanitaires. Veolia déploie également une gestion écologique des sites afin de mettre en place des actions favorables à la nature.

➔ Ces impacts négatifs sont adressés par l'IRO E4-ST-2 détaillé à la section 4.1.2.4.4 *infra*.

Si les activités du Groupe permettent de réduire les facteurs de pression sur la biodiversité, elles sont également potentiellement dépendantes du bon fonctionnement des services écosystémiques rendus par la nature.

- La production d'eau potable dépend directement du bon fonctionnement du grand cycle de l'eau : la régularité des précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource. La capacité d'autoépuration des milieux contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource utilisée pour la production d'eau potable, et limite ainsi les traitements nécessaires à sa potabilisation.
- Les activités de dépollution des eaux usées sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques assurent l'épuration des eaux usées.
- La production d'énergie locale décarbonante à partir de biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois énergie ou en déchets végétaux.
- Le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure, la nature des sols et des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Parmi ces dépendances, seule celle liée à la biomasse est considérée comme matérielle, ce qui a conduit Veolia à établir des objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse bois utilisée dans la filière énergie.

4.1.2.4.2 Engagement de Veolia au service de la nature

Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la nature par son activité même ou par les modes opératoires qu'il adopte sur les sites qu'il exploite, mais aussi plus largement par l'inscription de la nature dans sa politique et ses process.

La nature est intégrée dans la stratégie de Veolia

En 2024, dans le cadre de son nouveau programme stratégique GreenUp, Veolia s'engage à contribuer à limiter les facteurs d'érosion liés aux activités humaines par le biais des trois piliers : décarboner, dépolluer et régénérer les ressources naturelles.

Le lancement de GreenUp a été l'occasion de réaffirmer la place de la biodiversité dans les engagements du Groupe. Ainsi l'objectif Dépollution-Biodiversité, déjà présent dans le programme précédent, a été maintenu dans les nouveaux objectifs de performance plurielle définis pour la période 2024-2027 qui seront pris en compte dans la rémunération des *Executive Resourcers* (cadres dirigeants) du Groupe.

Cet objectif est illustré par un indicateur de suivi du déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux naturels et la biodiversité des sites sensibles et s'appuie sur les réalisations du précédent programme. Dans le cadre du programme précédent Veolia avait identifié 123 sites sensibles sur les 1 453 principaux sites gérés par le Groupe. En 2024, ce chiffre a été porté à 158 avec un objectif de déploiement des plans d'action de 85 % à horizon 2027.

La méthodologie d'identification des sites sensibles prend en compte la localisation des opérations directes au regard des zones de protection ou à grande importance pour la biodiversité *via* l'outil cartographique *Integrated Biodiversity Assessment Tool* (IBAT), mais également la nature des activités du site.

Sur l'ensemble des autres sites gérés par le Groupe, dans le cadre de sa politique environnementale, Veolia a entrepris d'étendre des méthodes plus respectueuses de l'environnement (gestion écologique, abandon des produits phytosanitaires). L'objectif ambitieux de l'entreprise est d'appliquer ces mesures sur 95 % de ses installations d'ici 2027, conformément à ses standards de déploiement. En outre, ces standards de déploiement fixés par le Groupe renforcent également les objectifs dans le domaine de l'énergie. Ces mesures visent à atteindre également d'ici 2027 un niveau de 100 % pour la traçabilité et la certification de la biomasse bois utilisée dans la filière énergie sur le périmètre de contrôle opérationnel du Groupe. Les certifications obtenues permettent de garantir la non-déforestation et la non-conversion des secteurs d'approvisionnement en bois, comme bien sûr l'absence de provenance de zones à haute valeur environnementale, ainsi qu'un impact carbone de la filière bien inférieur à celui d'un approvisionnement par des combustibles conventionnels.

En accord avec la cible 2 du GBF (*Global Biodiversity Framework)*, Veolia s'est également fixé un objectif de surface revégétalisée de 745 hectares à horizon 2027 pour l'ensemble des centres d'enfouissement.

En mars 2024, le Groupe a également renouvelé son engagement dans le dispositif *Act4nature international*, initiative qui regroupe plus de 70 grandes entreprises françaises et leurs partenaires associatifs et académiques et dont Veolia est partenaire depuis 2018. Ces nouveaux engagements à l'horizon 2027 intègrent, en plus des actions précitées (déploiement de plans d'action, gestion écologique et abandon des produits phytosanitaires, traçabilité et certification de la filière bois énergie), de nouvelles actions visant notamment à déployer auprès des clients du Groupe des solutions de préservation et restauration issues de sa politique de performance et d'innovation telles que les Solutions Fondées sur la Nature (SFN), ainsi qu'à renforcer la place de la nature au sein de la gouvernance du Groupe. Ces engagements, signés par la directrice générale de Veolia, se structurent suivant les piliers de la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD). Leur avancement à fin 2024 est présenté en annexe 8.10.1.

Un exemple de solution fondée sur la nature en Espagne : la restauration de zones humides dans le delta de l'Èbre

Dans la zone humide la plus étendue de Catalogne, à haute valeur environnementale, le projet de gestion écologique du bassin versant vise à améliorer la qualité de l'eau provenant des rizières avant qu'elle ne soit drainée vers les lagunes et baies du delta de l'Èbre et à préserver la biodiversité. Cette zone humide de 140 hectares accueille aujourd'hui 48 espèces différentes d'oiseaux d'eau, dont 33 classées parmi les espèces en danger. Elle a été déclarée réserve naturelle en 2020.

Les nouveaux engagements *Act4nature international* sont en ligne avec les cibles du *Global Biodiversity Framework* (GBF), issus de la COP15 qui fixe les objectifs internationaux de protection de la nature à l'horizon 2030.

Ils ont été revus et validés par les partenaires d'*Act4nature international* lors d'un comité de pilotage. Ce comité de pilotage se compose de représentants de réseaux d'entreprises, d'ONG, d'un organisme public (Office français de la biodiversité) et de partenaires scientifiques.

Le Groupe s'est également engagé en 2024 dans l'initiative jumelle *It's Now for Nature*, portée par l'organisation Business for Nature qui regroupe plus d'une centaine de réseaux d'entreprises dans le monde.

Veolia a fait partie des premières entreprises ayant utilisé dans son document d'enregistrement universel 2023, le cadre de reporting d'impact sur la nature issue des travaux de la TNFD, référentiel commun aux entreprises émettrices et aux investisseurs pour l'évaluation des politiques des entreprises vis-à-vis de la nature. Veolia a ainsi été distingué lors du Forum de Davos de janvier 2024 comme faisant partie des 19 entreprises et organisations financières françaises *early adopters* de la TNFD.

Les informations synthétiques sur la politique de protection de la nature et de la biodiversité du Groupe correspondant aux 4 piliers du cadre de divulgation de la TNFD (Gouvernance, Stratégie, Risques et opportunités, Indicateurs et objectifs) sont présentés dans l'annexe 8.10.2. Par ailleurs, pour des informations plus détaillées, une table de concordance, présentée en annexe 8.10.3 met en correspondance les 14 thèmes du cadre de divulgation avec les chapitres du Document d'enregistrement universel.

Une intégration de la biodiversité dans la politique de gestion de risques du Groupe

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie. Les risques y sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés. Parmi ces risques sont identifiés les risques environnementaux et industriels.

En 2023, l'analyse selon la méthode LEAP préconisée par la TNFD réalisée sur les opérations directes et la chaîne de valeur, a permis d'identifier des enjeux à l'échelle des sites de Veolia et de certaines matières premières et incite à une meilleure prise en compte de la nature dans la chaîne de valeur. Ceci conduit notamment, d'ici 2025, à mener un dialogue plus approfondi avec les principaux fournisseurs des catégories d'achats les plus concernées, avec pour objectif d'intégrer des critères associés à la protection de la nature dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs.

Les résultats de cette analyse ont également permis l'enrichissement de la nomenclature des risques du Groupe (*Veolia Risk Universe*) qui permet le partage d'un langage commun sur les risques et leurs descriptions, par l'intégration du risque d'érosion de la biodiversité. L'analyse réalisée couvre les risques physiques et de transition mais Veolia n'a pas encore évalué les risques systémiques car le Groupe est en phase d'apprentissage du cadre TNFD et attend la maturation des méthodologies du marché

Un cadre de gouvernance robuste

Pour effectuer la revue des risques et opportunités liés aux impacts et dépendances à la nature des activités de Veolia, le conseil d'administration s'appuie principalement sur deux de ses comités (*cf.* section 4.1.1.4.1 *supra*) :

- le comité de la raison d'être, qui effectue une revue annuelle des objectifs de performance plurielle, parmi lesquels figure l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité, et des indicateurs associés ;
- le comité des comptes et de l'audit, qui est en charge de l'examen de la cartographie des risques financiers et extra-financiers, dont les enjeux liés à la nature, de la prise de connaissance des dispositifs de gestion et des actions correctrices.

Par ailleurs, comme tous les objectifs de performance plurielle, l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité est soutenu par un sponsor, membre du comité exécutif et directeur de la stratégie, l'innovation et le développement. Son avancement, évalué par un organisme tiers indépendant, est pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des *Executive Resourcers* du Groupe.

Le partage des objectifs et le déploiement de la stratégie de Veolia en matière de biodiversité dans les *Business Units* s'effectuent *via* un réseau comprenant plus de 40 correspondants répartis au sein du Groupe. Des réunions trimestrielles sont organisées pour faciliter ce partage d'informations. Les correspondants biodiversité sont notamment chargés de la mise en œuvre des plans d'action pour la préservation de la nature sur les sites que Veolia exploite.

Une politique d'engagement des parties prenantes pour la biodiversité

Le Groupe sensibilise ses parties prenantes internes (personnel sur site, fonctions support) comme externes (sous-traitants, clients, grand public, etc.) aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité. En interne, l'objectif est d'ancrer le changement de culture nécessaire à l'évolution des pratiques opérationnelles à tous les niveaux de décision du Groupe (gestion écologique, infrastructures vertes, etc.). Ainsi, un *e-learning* biodiversité conçu spécifiquement autour des enjeux de la biodiversité des activités de Veolia est déployé depuis 2022.

Le Groupe est partenaire depuis 2008 du comité français de l'UICN. Ce dernier l'accompagne par son expertise dans la mise en œuvre de sa stratégie biodiversité (élaboration de son engagement dans *Act4nature international*, création d'outils opérationnels…). Veolia participe aussi activement aux groupes de réflexion des associations françaises de référence sur le sujet, tels qu'Entreprises pour l'Environnement (EpE) et Orée, ainsi qu'au réseau international *Business for Nature*.

En novembre 2023, suite à la publication de la Stratégie nationale pour la biodiversité 2030, le Groupe a été invité par le ministère de la Transition écologique à participer au Roquelaure entreprises et biodiversité, visant à formuler des recommandations pour réduire les risques et identifier les opportunités au regard de la biodiversité des principaux secteurs d'activité en France. Les conclusions du Roquelaure ont été présentées en novembre 2024.

En novembre 2024, le Groupe a participé à la COP16 organisée à Cali en étant notamment invité à participer au *Business and Biodiversity Summit* inscrit au programme officiel de la COP. À cette occasion a également été publié le 1er rapport biodiversité de Veolia intitulé « Préserver et régénérer le vivant : de l'engagement à l'action ». Ce rapport témoigne de la contribution des métiers et des solutions de Veolia à la protection de la biodiversité ainsi que de son engagement d'exemplarité, renforcé dans le cadre de GreenUp.

URL Rapport Biodiversité : https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2024/10/veolia-biodiversite-rapport-101024.pdf

4.1.2.4.3 Préservation de la nature par les activités de dépollution

S'agissant de la conséquence positive sur les écosystèmes des activités de dépollution de Veolia par la réduction des facteurs d'érosion de la biodiversité, l'IRO correspondant, qui est classé en impact positif, est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E4-ES-1 Contribution par la dépollution à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes			

À titre d'exemple, la pollution résiduelle rejetée après traitement dans le milieu naturel par les stations d'épuration municipales gérées par le Groupe est 10 fois inférieure à ce que serait la pollution rejetée dans le milieu en l'absence de ces stations.

Une part très significative des activités de Veolia (stations d'épuration, traitement des déchets y compris déchets dangereux) contribue directement à cet impact positif. De plus, le nouveau programme stratégique GreenUp accélère le développement des activités à fort impact de dépollution, comme le traitement des déchets dangereux ou les nouvelles technologies de l'eau.

La chaîne de valeur de Veolia est impliquée à différents niveaux :

Chaîne de valeur amont	En amont, le marché en général et les prescripteurs de services environnementaux sont de plus en plus préoccupés par l'état de la nature et la volonté de la préserver. La réalisation de cet IRO concerne les activités de dépollution de Veolia, à la fois sous l'aspect d'exploitation opérationnelle d'installations dépolluantes que de fourniture de solutions de dépollution.
Chaîne de valeur aval	En aval, les principaux bénéficiaires directs de cet IRO sont la planète et les communautés locales. Les investisseurs en bénéficient également à travers la reconnaissance de l'impact positif de leur investissement sur la nature.

Cet IRO trouve sa place dans le modèle d'affaires en contribuant à la performance plurielle, tout particulièrement sur la performance environnementale.

Il est présenté de manière plus détaillée dans la description des IRO définis dans la section 4.1.2.2.3 *supra* Activités de dépollution :

- E2-ES-2 Développement des activités de dépollution au service des clients, à la faveur des nouvelles exigences (polluants émergents dans l'eau, micropolluants, perturbateurs endocriniens, etc.) ;
- E2-ES-3 Augmentation de la capacité de traitement des déchets dangereux dans les différentes filières technologiques, pour répondre aux besoins croissants des clients.

4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur

L'IRO correspondant, classé en impact négatif, est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E4-ST-2 Impact de nos sites et de notre chaîne de valeur sur les écosystèmes et la biodiversité			

Veolia exerce des activités industrielles sur environ 1 800 sites significatifs, qui peuvent présenter localement des impacts environnementaux négatifs directs, ou indirects *via* leur chaîne de valeur amont.

Au titre de ceux-ci figurent la consommation de ressources naturelles résultant de l'activité des sites, la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, leurs émissions de gaz à effet de serre, et l'impact que l'emprise foncière des sites pourrait créer sur les habitats.

Conscient de ses impacts potentiels, le Groupe applique la hiérarchie d'atténuation en menant des actions prioritaires visant d'abord à éviter ces impacts, puis à les réduire, et enfin, en dernier recours, à les compenser lorsque nécessaire (méthode ERC : éviter-réduire-compenser).

La démarche de performance plurielle 2024-2027, associée au nouveau programme stratégique GreenUp, intègre à nouveau le suivi du déploiement de plans d'action pour réduire les impacts sur les sites à forts enjeux au regard de la biodiversité et de nouvelles cibles standard associées à la thématique « Biodiversité et Écosystèmes » renforcent le niveau d'engagement du Groupe dans l'adoption de pratiques de préservation de la nature déjà illustré dans le plan précédent, avec la poursuite d'actions sur un périmètre élargi suite à l'acquisition de Suez et intégrant des cibles plus ambitieuses. Les nouvelles cibles standard visent un déploiement d'une gestion écologique et l'abandon des produits phytosanitaires sur 95 % des sites à horizon 2027 et fixent également des objectifs renforcés à un niveau de 100 % pour la traçabilité et la certification de la biomasse bois utilisée dans la filière énergie.

Pour accompagner l'ensemble des entités opérationnelles, quel que soit leur niveau d'enjeu, différents outils sont mis à leur disposition :

- Le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec le comité français de l'UICN, comporte des fiches pratiques sur les mesures d'entretien des espaces verts, mares et cours d'eau, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, la prévention de l'intrusion et la gestion des espèces exotiques envahissantes… Une déclinaison sectorielle de ce guide pour les centres d'enfouissement technique des déchets a été réalisée en 2022 ;
- La charte « Espaces verts » a pour objectif d'accompagner la transition des entités opérationnelles vers des pratiques plus écologiques. Elle formalise les engagements pris par les sites de Veolia et les prestataires en matière de gestion écologique des espaces verts et intègre des mesures obligatoires pour que cette gestion soit conforme aux exigences de la charte ;
- La charte « Zéro produit phytosanitaire » (herbicides, fongicides, insecticides et biocides) liste les pratiques à adopter pour considérer un site comme vertueux en matière de gestion de ses espaces verts. À l'instar de la charte « Espaces verts », elle s'applique au site et à ses prestataires.

Les sites dits « sensibles », car présentant les plus forts enjeux au regard de la biodiversité sont identifiés selon deux critères majeurs :

- **les enjeux liés au contexte de sensibilité et de potentialité du site** : nature de son milieu d'implantation, présence d'aires naturelles protégées ou à grande importance pour la biodiversité, à proximité et celle potentielle d'espèces menacées ou protégées, surface d'espaces terrestres et aquatiques et niveau de stress hydrique.

  Veolia croise à cet effet les informations de la base de données IBAT *(Integrated Biodiversity Assessment Tool)* – développée par BirdLife International, Conservation International, l'UICN et le Programme pour l'environnement des Nations unies – et la géolocalisation des sites. Sont considérées les aires naturelles définies par l'UICN (catégories I à VI), l'Unesco (patrimoine mondial naturel), la convention de Ramsar, le MAB (programme *Man and the Biosphere*), l'Alliance for Zero Extinction, et les zones importantes pour la conservation des oiseaux et de la biodiversité (ZICO) ;
- **les enjeux liés à l'activité du site** : rejets dans l'air et dans l'eau, rendements épuratoires, prélèvements dans la ressource, non-conformités éventuelles passées (rejets en lien avec le milieu), imperméabilisation des surfaces.

La liste actualisée en 2024 dans le cadre de GreenUp sur un périmètre élargi avec l'acquisition de Suez, comporte 158 sites sensibles pour une surface totale de 21 290 hectares, dont 103 sites situés à moins de cinq kilomètres d'une aire sensible ou protégée (source IBAT). En 2024, 135 de ces sites sensibles ont déployé des actions en faveur de la biodiversité pour une surface totale de 17 655 hectares.

Tableau — Nombre de sites sensibles et surface à proximité de zones sensibles/protégées (103 sur 158 sites sensibles)

Zone	Nombre de sites sensibles à moins de 5 km d'une aire protégée (Source IBAT)	Surface cumulée (en ha)
Italie, Afrique, Proche et Moyen-Orient	1	290
Asie-Pacifique	12	986
Europe centrale et orientale	12	659
France et déchets spéciaux Europe	29	1 310
Ibérie et Amérique latine	25	1 181
Amérique du Nord	10	2 063
Europe du Nord	14	946
Total général	**103**	**7 435**

L**a mesure de l'empreinte biodiversité des sites sensibles ainsi définis,** permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site à une échelle locale. L'empreinte comprend l'analyse d'indicateurs et de données liés :

- aux process du site tels que la consommation d'énergie, de réactifs, d'eau et de matières premières, de rejets, de production de déchets ou encore de valorisation énergétique et de matières ;
- à la localisation du site et à la gestion des espaces tels que la présence d'aires naturelles protégées ou à grande importance pour la biodiversité (sur ou à proximité du site), la gestion des espaces verts, ainsi que la gestion des espèces invasives, l'éclairage, etc.

Elle permet ainsi d'évaluer le niveau d'impact pour les enjeux suivants : artificialisation des habitats, fragmentation des habitats terrestres et aquatiques, atteinte à la biodiversité générale, proximité d'une aire protégée, atteinte aux espèces rares et menacées, eutrophisation des eaux, acidification par les rejets dans l'air, pollution lumineuse, diffusion des espèces invasives, stress hydrique local et émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de carburant et de gaz naturel.

L'intervention d'un **écologue expert de la biodiversité locale** est obligatoire pour accompagner les entités opérationnelles dans la mesure des empreintes sur site.

L'écologue accompagne également le site dans la définition de son plan d'action, défini en fonction des enjeux majeurs révélés par l'empreinte biodiversité. Il s'appuie sur une liste d'actions prédéfinies dont les objectifs sont la réduction des impacts identifiés et la préservation ou la restauration de la nature. Elles ciblent ainsi la réduction de l'impact sur l'artificialisation et la fragmentation des habitats, la préservation des espèces rares ou menacées, la gestion écologique des espaces verts, la protection de la ressource en eau, la lutte contre les espèces exotiques envahissantes, la réduction de la pollution lumineuse, la lutte contre les pollutions, la lutte contre le changement climatique et la sensibilisation des parties prenantes.

Chaque action peut faire l'objet d'un partenariat avec une association locale notamment pour les actions de sensibilisation.

En Colombie, le parc technologique environnemental d'Antanas

Situé dans la ville de Pasto sur un site d'enfouissement et d'incinération, le parc de 98 hectares maintient, depuis 2021, trois zones de conservation totalisant 73 hectares. L'association de protection de l'environnement Viva el Planeta y accompagne Veolia dans la gestion écologique d'espèces d'arbres rares tels que le chêne, le palmier, le pin colombien, et d'oiseaux rares comme le pic glandivore. La création d'une pépinière assure la disponibilité d'espèces endémiques pour la revégétalisation et la reforestation des lieux. Enfin, le site s'attache à sensibiliser ses collaborateurs et les communautés locales en organisant des visites et conférences sur la biodiversité.

Le taux de déploiement du plan d'action d'un site évalue l'avancement de la mise en œuvre des actions prévues. Ce taux est calculé en divisant le nombre d'actions effectivement réalisées par le nombre total d'actions identifiées comme étant à réaliser.

Ces actions comprennent :

- 15 actions génériques à déployer sur chaque site ;
- les actions supplémentaires recommandées par l'écologue, en fonction des résultats de l'empreinte biodiversité.

La chaîne de valeur de Veolia est impliquée à différents niveaux :

Chaîne de valeur amont	En amont, le marché en général et les prescripteurs de services environnementaux sont de plus en plus préoccupés par l'état de la nature et la volonté de la préserver. La réalisation de cet IRO concerne l'ensemble des activités de Veolia exercées sur un site industriel.
Chaîne de valeur aval	En aval, les principales entités directement bénéficiaires de cet IRO sont la planète et les communautés locales. Les investisseurs en bénéficient également à travers la reconnaissance de l'impact positif de leur investissement sur la nature.

Cet IRO trouve sa place dans le modèle d'affaires en contribuant à la performance plurielle, tout particulièrement sur la performance environnementale.

Dans le cadre de cet IRO, un indicateur avec un objectif à horizon 2027 est suivi :

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Dépollution-biodiversité	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	• Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles[1]	59 % (nouveau périmètre)	73 % de progrès des plans d'actions	≥ 85 %
	Sponsor	Sébastien Daziano		Membre du comité exécutif, directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement			

(1) Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (nouveau périmètre 2023, données pro forma 2023-2027).

Conformément aux exigences de la directive CSRD, la proximité de ces sites sensibles avec des zones protégées ou des zones clés pour la biodiversité a été évaluée.

Métrique	2024	Commentaires
Nombre de sites détenus, loués ou gérés à l'intérieur ou à proximité de zones protégées ou de zones clés pour la biodiversité que l'entreprise affecte négativement	103 sites 7 435 ha	Nombre et surface des sites sensibles situés à moins de 5 km d'une aire protégée (Source IBAT)

4.1.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5)

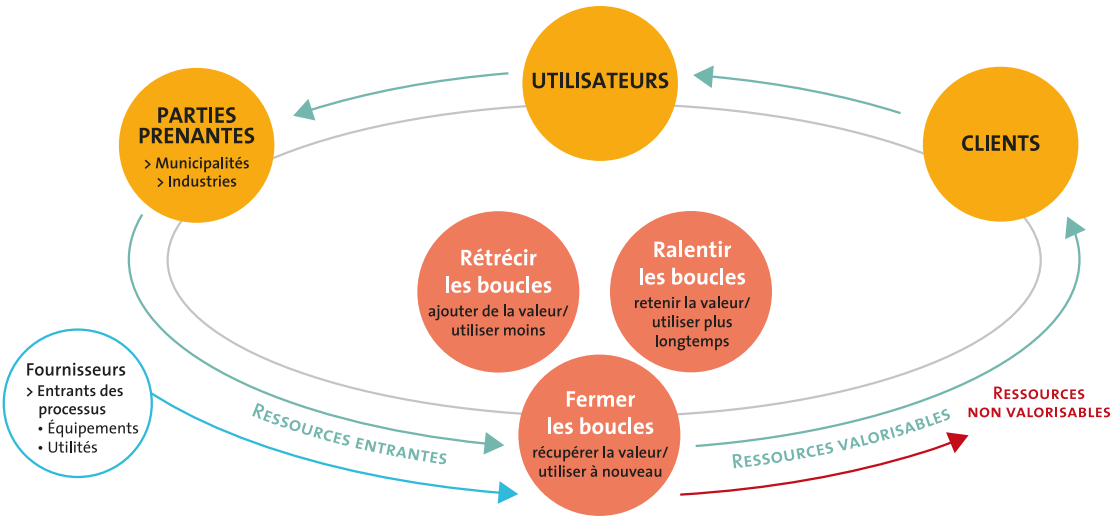
4.1.2.5.1 Introduction

L'économie mondiale est linéaire : elle est en effet basée sur un schéma d'extraction, de production, d'utilisation et d'élimination. Cette économie conduit à l'épuisement des ressources, à la perte de biodiversité et à la génération de déchets dont des déchets dangereux, le tout nuisant collectivement à la capacité de la planète à continuer à répondre aux besoins des générations futures. D'ailleurs, six des neuf limites planétaires ont déjà été atteintes ou dépassées en 2024.

La transition vers une économie basée sur une utilisation circulaire et responsable des ressources contribuera principalement à préserver les ressources vierges et à renforcer la décarbonation des activités humaines. Pour ce faire, le développement des activités, en premier lieu de valorisation matière des déchets, puis énergétique, doit être encouragé.

La raison d'être de Veolia affirme que le Groupe « développe et ancre dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent les ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent leurs modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique ».

Veolia se positionne principalement sur la partie « Fermer les boucles » de la chaîne de valeur proposée par l'économie circulaire :



Le programme stratégique GreenUp 2024-2027 place la préservation et la régénération des ressources au cœur de sa stratégie d'impact, au même titre que la décarbonation et la dépollution. Un objectif de performance plurielle est d'ailleurs consacré à la régénération des ressources, sur le volet spécifique de l'eau, mesurée par l'indicateur de volume d'eau douce préservée grâce aux activités du Groupe (voir le chapitre 4.1.2.3 Ressources hydriques et marines *supra*).

4.1.2.5.2 Développer la valorisation matière et énergétique

Favoriser le recyclage matière et la régénération des ressources

C'est *via* la régénération des ressources que Veolia positionne sa stratégie économie circulaire. En effet, le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des déchets, des pollutions difficiles, la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

Cette stratégie se déploie au quotidien et depuis 170 ans, au service des territoires et avec ses acteurs, par des solutions qui vont de l'éco-conception à la production de matières secondaires (plastiques, carton et verre recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.), en passant par la réutilisation des eaux usées traitées et la production d'énergie renouvelable. Cette stratégie est pilotée au niveau du comité exécutif, par Gustavo Migues, directeur de la zone déléguée Amérique latine.

L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E5-ES-2 Développement des activités de valorisation de certaines matières du fait de la tension sur les ressources et la nécessité de limiter l'usage de ressources vierges			

La tension sur les ressources peut se matérialiser par de nouvelles réglementations visant à intégrer de plus en plus de matières recyclées dans les processus de production, par exemple dans le domaine des plastiques.

En s'appuyant sur plus de 30 années d'expérience dans le recyclage du plastique, Veolia a créé en 2023 une démarche et une marque de référence PlastiLoop qui permet à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde, à travers une gamme de polymères structurés par application pour répondre à chaque besoin spécifique. PlastiLoop apporte ainsi une solution concrète aux industriels désireux de s'engager dans un processus de recyclage du plastique afin de diminuer leur empreinte carbone et agir en faveur de l'économie de ressources.

L'exemple du plastique illustre la dimension planétaire de la problématique, et l'assemblée des Nations unies pour l'environnement travaille actuellement sur un traité mondial de lutte contre cette pollution en lien avec la société civile. Veolia, par ses infrastructures, permet de lutter contre cette pollution.

Veolia contribue à recycler de nombreuses autres ressources, notamment via ses centres de tri, préparant ainsi les matières pour ensuite être valorisées : il s'agit de papiers, cartons, ferrailles, métaux non-ferreux et bois.

De nombreuses actions sont présentées dans le tableau proposé en 4.1.2.5.3.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les actions de Veolia répondent en amont aux attentes du marché concernant le développement du sourcing de matières premières secondaires et aux réglementations de plus en plus nombreuses qui poussent au recyclage des matériaux rares. Elles s'appuient sur des dispositifs de collecte sélective des déchets de plus en plus développés. En aval, Veolia fournit à ses clients des matières premières secondaires contribuant à leur politique de circularité de la chaîne d'approvisionnement.
Modèle d'affaires	Ce recyclage matière contribue à la fois : • à la performance commerciale de Veolia, en ligne avec sa raison d'être ; et • à sa performance environnementale du fait de la contribution à la moindre consommation de matière premières primaires et la moindre émission de gaz à effets de serre.

Valoriser énergétiquement les déchets non recyclables

En complément de la valorisation matière, pour les déchets non recyclables, la valorisation énergétique permet de rester dans des boucles vertueuses, car décarbonantes.

À titre d'exemple, les combustibles solides de récupération (voir l'IRO ci-dessous) sont des déchets secs, non dangereux, qui peuvent être transformés en énergie par incinération sur des sites municipaux (incinérateurs d'ordures ménagères) ou industriels (cimenteries) de forte capacité. Ils sont préparés à partir des refus de tri ou de compostage.

Leur valorisation énergétique offre le double avantage de constituer une solution de traitement pour des déchets non recyclables, tout en extrayant leur valeur énergétique et offrant ainsi à l'industrie une source d'énergie locale alternative deux fois moins carbonée que le charbon et du même ordre de grandeur que le gaz naturel, sans être sujette aux aléas géopolitiques de ce dernier.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E5-ES-4 Valorisation énergétique des déchets non recyclables (CSR-RDF), contribuant à la décarbonation			

La tension des marchés de l'énergie et la nécessité générale de décarbonation font du combustible solide de récupération une solution contributive indispensable et omniprésente. Ces tendances ne feront que se renforcer dans les années à venir.

À titre d'exemple, Syensqo et Veolia ont lancé la construction d'une centrale de production d'énergies bas carbone de type cogénération, en remplaçant le charbon par des combustibles solides de récupération. Un projet d'écologie industrielle baptisé Dombasle Énergie.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Cet IRO répond aux besoins des industriels de solutions décarbonantes locales à sourcing garanti.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue principalement à la performance environnementale de Veolia : • filière d'élimination de déchets non recyclables ; • production d'énergie locale décarbonante ; Il contribue également à la performance commerciale auprès des clients industriels.

Les combustibles solides de récupération (CSR) sont issus de la valorisation des déchets ménagers et industriels banaux. Également désignés par les sigles SRF *(solid recovered fuel)* ou RDF *(refuse-derived fuel)*, ils représentent un gisement d'énergie à haut rendement pour la production de chaleur et d'électricité, ainsi qu'une alternative probante aux problématiques d'enfouissement des déchets. Les lignes de préparation des CSR sont déployées de manière à traiter la matière en différentes étapes : broyage grossier, tri aéraulique/balistique ou par taille (trommel), séparation des ferreux, broyage fin dépendant de l'utilisateur final (par exemple : cimentier).

L'usage des combustibles solides de récupération s'inscrit dans la logique de réduction de la part des combustibles fossiles dans le mix énergétique, à laquelle incitent les pouvoirs publics.

À l'heure actuelle, 30 % des déchets non minéraux et non dangereux sont enfouis, ce qui représente un gisement potentiel de production de CSR de près de 70 millions de tonnes par an en Europe.

La consommation de CSR est importante dans un certain nombre de pays européens, dont l'Angleterre, les Pays-Bas ou l'Allemagne. Et la demande des industriels est grandissante.

4.1.2.5.3 Rechercher des solutions innovantes

Innover dans les solutions circulaires pour les déchets dangereux

Conformément à sa stratégie, Veolia va accélérer ses activités de traitement des déchets dangereux avec un objectif de traiter 9 millions de tonnes [1] de déchets polluants à l'horizon 2027 (*cf.* 4.1.2.2).

Ainsi, Veolia contribue depuis de nombreuses années au traitement et à la valorisation des solvants usagés qui sont des déchets dangereux issus des activités pharmaceutiques, automobiles, cosmétiques, de revêtements ou bien encore de propreté. Veolia est également pionnier sur le marché du recyclage des batteries de véhicules : dès 1989, Veolia a développé un important savoir-faire sur la gestion des batteries pour recyclage.

L'enjeu de récupération et de recyclage des matières rares est vital pour des activités sujettes à des orientations mondiales lourdes et durables, comme celles qui portent sur les véhicules électriques. Cela crée autant de nouvelles opportunités commerciales pour Veolia. En outre, ces déchets peuvent présenter des dangers majeurs pour les populations et l'environnement : l'action de Veolia contribue également à la réduction de ces risques.

Cela passe par l'IRO ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E5-ST-3 Commercialisation de solutions innovantes pour régénérer des ressources à partir de déchets dangereux (par exemple le recyclage des batteries)			

Aujourd'hui, Veolia développe son activité sur le sujet du recyclage des batteries de véhicules électriques, qui nécessite des techniques spécifiques de déconstruction et d'extraction, via un processus hydrométallurgique et des brevets innovants.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les actions de Veolia répondent en amont aux réglementations de plus en plus nombreuses qui poussent au recyclage des matériaux rares. En aval, Veolia fournit à ses clients des matières premières secondaires comme des matières rares indispensables à la production des batteries électriques, et contribue ainsi à leur politique de circularité de la chaîne d'approvisionnement.
Modèle d'affaires	Ce recyclage matière contribue à la fois : • à la performance commerciale de Veolia, en ligne avec les orientations de GreenUp ; • et à sa performance environnementale du fait de la contribution à la moindre consommation de matière premières primaires et la moindre émission de gaz à effet de serre.

Avec 4 sites déjà opérationnels en France, Suisse et Chine, Veolia étend ses capacités en se dotant de 2 autres sites au Royaume-Uni et en Slovénie et d'autres projets sont à l'étude. Ces sites réalisent principalement le démantèlement ainsi que l'affinage des métaux par hydrométallurgie.

Innover pour remonter la chaîne de valeur

La stratégie d'économie circulaire passe aussi par le déploiement de nouveaux modèles d'affaires comme des contrats de sobriété hydrique pour optimiser les consommations d'eau et s'adapter aux nouveaux usages ou bien du réemploi d'équipements afin d'étendre leur durée de vie et retarder la génération de déchets. La mise en œuvre de nouveaux modèles d'affaires peut se heurter à la complexité de leur mise en œuvre ou à l'acceptabilité de nouveaux modèles de rémunération auprès des clients, qui peuvent détenir la propriété de certains actifs.

Dans un monde aux ressources limitées, les modèles de rémunération basés sur le volume de déchets traités en bout de chaîne vont évoluer. Une part significative du chiffre d'affaires de Veolia étant basée sur les déchets, il est donc important de participer à la diminution de la quantité totale de déchets générés et à la création de valeur à plusieurs égards, en permettant le développement de nouveaux services axés sur la circularité. Veolia travaille avec ses partenaires publics et privés, tout au long de la chaîne de valeur, pour faire exister l'économie circulaire et limiter le volume de déchets non valorisés.

L'IRO concerné est le suivant :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
E5-ST-1 Adaptation à l'évolution de la chaîne de valeur des déchets induisant le besoin d'innovation technique et commerciale chez Veolia			

L'économie circulaire et les textes qui s'y rapportent (par exemple CSRD, norme ISO, etc.) mettent en avant des stratégies hiérarchisées liées à la gestion des ressources : *refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover, remine*.

Ces stratégies ont des conséquences sur les métiers de Veolia, ce qui rend nécessaire une innovation technique et commerciale pour anticiper les évolutions à venir.

En premier lieu, il est nécessaire d'envisager l'adaptation des modèles d'affaires des contrats de gestion des déchets pour le compte de tiers. Ces derniers évoluent d'une métrique volumes à une métrique performance, axée sur la réduction des volumes collectés et les possibles débouchés alternatifs. Des outils, comme la redevance incitative, ont par exemple fait leur apparition ces dernières années, avec des résultats prometteurs.

Grâce à son offre Circpack, Veolia a développé un service d'éco-conception permettant d'accompagner ses partenaires industriels dans leurs réflexions vers davantage de circularité. L'objectif double est alors de réduire l'empreinte environnementale des produits mis sur le marché et de s'assurer de leur recyclabilité à la fin de leur vie.

Ces nouvelles approches sont pleinement d'actualité et s'inscrivent dans les priorités GreenUp des prochaines années, dans le cadre d'une tendance qui ne fera que s'amplifier.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les actions de Veolia répondent aux besoins des collectivités et des industriels désireux de réduire le volume de déchets finaux, en promouvant les voies alternatives de valorisation depuis la conception initiale des produits jusqu'au recyclage ou à la valorisation énergétique. Les partenaires de la chaîne de valeur avale sont variés mais concernent pour beaucoup les industriels de produits de grande consommation par exemple.
Modèle d'affaires	La performance relative à cet IRO est principalement de nature commerciale, ainsi qu'économique et financière.

[1] *Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis).*

Même si le cœur de métier de Veolia reste le recyclage, des initiatives en lien avec la hiérarchisation des ressources[1] mise en avant par les textes réglementaire et normatifs, sont présentées ici :

RETHINK	**Éco-concevoir pour optimiser la chaîne de valorisation**	Dans le cadre de son offre CircPack, Veolia noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires (IRO E5-ST-1). Faurecia, société du groupe FORVIA, et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules d'intérieur automobile, visant à atteindre une moyenne de 30 % de contenu recyclé d'ici 2025. Grâce à ce partenariat, les deux entreprises vont accélérer en Europe le déploiement de solutions innovantes d'intérieurs durables mises en œuvre dans les tableaux de bord, les panneaux de porte et les consoles centrales. Veolia a commencé la production de ces matières premières secondaires sur ses sites de recyclage existants en France en 2023.
REDUCE	**Promouvoir la sobriété eau/ déchets**	Veolia a déployé en 2023 le dispositif Éco d'Eau en France. *cf.* section 4.1.2.3 *supra*. Concernant la gestion des déchets, Veolia opère, dans le cadre de délégation de service public, des contrats pour lesquels l'objectif est de réduire la source de génération de déchets avec la mise en œuvre de différents leviers comme la tarification incitative, les déchèteries qui deviennent recycleries, en plus des actions de prévention.
REUSE	**Réutiliser l'eau usée traitée (concerné par un indicateur de GreenUp : eau douce préservée)**	*Cf.* section 4.1.2.3 *supra*.
	Life2Life, donner une seconde vie aux matériels et équipements	Fin 2022, la direction des achats Groupe, en partenariat avec les BUs France, a lancé sa plateforme de revente et de location du matériel de seconde main en interne : équipements, matériels et fournitures d'exploitation, matériels roulants, mobilier de bureau, informatique… Cette plateforme permet de déposer des annonces et de réserver le matériel. Trois indicateurs y sont calculés : les tonnes eq. CO_2 effacées*, les tonnes de déchets évitées ainsi que les économies réalisées par rapport à l'achat d'un matériel neuf (**IRO E5-ST-1**).
	Préserver l'eau dans la chaîne de valeur du lithium	L'extraction du lithium est très gourmande en eau : plus de 1,5 million de litres d'eau par tonne de lithium extraite. Les résidus de lithium sont précieux à extraire des effluents des unités de traitement du lithium, des saumures géothermiques ou des batteries usagées. Veolia utilise des technologies de clarification, d'évapo-cristallisation et de membranes appliquées à diverses saumures pour récupérer les métaux et recycler l'eau.
REGENERATE	**Valoriser des solvants**	En régénérant des solvants, Veolia fournit à ses clients des matières premières secondaires qualitatives. Veolia garantit la qualité et la sécurité de notre expertise en matière de récupération et de régénération des solvants (**IRO E5-ES-2**).
	Valoriser le phosphore en fertilisant agricole	Veolia Agriculture accompagne les exploitants agricoles partout en France dans leur transition vers une agriculture durable et raisonnée. Un large panel de solutions dédiées à la fertilité des sols et des plantes est disponible. La majorité des produits sont utilisables en agriculture biologique. Bien que la récupération du phosphore ne soit pas encore une réalité économique à ce jour, elle est cependant de plus en plus évoquée et de nouveaux textes de lois dans différents pays, voire à l'échelle de l'Europe, sont à l'étude pour l'encourager. Pour contribuer à réduire les impacts environnementaux et à répondre aux futures directives sur le recyclage du phosphore des eaux usées, Veolia a tout d'abord développé la solution Struvia™ pour la récupération du phosphore dans les effluents aqueux concentrés, comme les centrats de digestion par exemple, qui ouvre la voie à un recyclage du phosphore en Europe. De nouveaux développements en cours portent également sur la récupération du phosphore dans les boues et dans les cendres de boues d'épuration pour atteindre des taux de récupération supérieurs à 80 % afin de répondre à la réglementation en cours de mise en œuvre en Allemagne notamment.
RECYCLE	**La valorisation des déchets organiques pour régénérer les sols ou produire de l'énergie**	Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole peuvent être valorisés dans des filières biologiques dédiées. Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture (**IRO E5-ST-1, E5-ES-2**).
	Produire du biogaz sur les sites de stockage de déchets	L'enfouissement des déchets occasionne une importante production de méthane, un gaz à effet de serre dont le pouvoir de réchauffement est 28 fois supérieur à celui du CO_2. Pour limiter l'impact de ce gaz sur le dérèglement climatique, Veolia le capte et le valorise sous forme d'électricité, de chaleur pour des réseaux de chauffage urbain ou encore de biocarburants.
	Produire des plastiques recyclés	Grâce à la combinaison d'un large réseau d'experts et d'années d'expérience, PlastiLoop offre une gamme unique et structurée de grades, répondant aux besoins des clients industriels pour un grand nombre de leurs applications, même pour les normes les plus strictes applicables sur leurs marchés. Cette solution offre une approche personnalisée pour chaque industrie (**IRO E5-ES-2**).
	Produire des combustibles solides de récupération	À Ludres, France, les mobiliers rembourrés usagés sont valorisés en matière : acier, aluminium, bois. Et avec les mousses, les matières plastiques, les tissus et les matériaux complexes qui ne peuvent être valorisés, des CSR sont produits pour un cimentier situé à 10 kilomètres du site **(IRO E5-ES-4)**.
	Recycler les batteries (concerné par un indicateur de GreenUp : déchets dangereux traités)	Veolia est pionnier sur le marché émergent du recyclage des batteries de véhicules électriques. Dès 1989, Veolia a développé un savoir-faire sur la gestion des batteries. Veolia dispose d'usines capables d'extraire du cuivre, du nickel, du cobalt et du lithium des batteries, *via* le processus hydrométallurgique et les brevets innovants (**IRO E5-ES-2, E5-ST-3**).

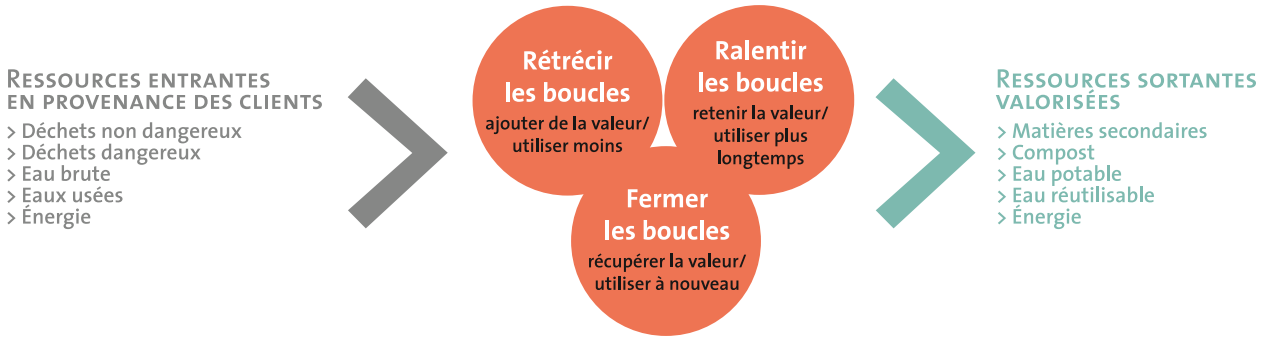
[1] *Hiérarchisation des ressources (adapted from ISO 59004:2024 and from Potting and al. 2017) : refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover, remine.*

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources

Produire de l'eau potable à partir d'eau brute, dépolluer les eaux usées pour les réutiliser, produire des matières secondaires et de l'énergie à partir de déchets, optimiser les consommations d'intrants et d'énergie, sont autant d'activités qui recourent à des solutions circulaires proposées par Veolia.

Hormis les eaux brutes, les flux entrants dans les processus de Veolia proviennent de ses clients. Les flux sortants sont, eux, des matières secondaires, énergies et eaux alternatives qui réduisent la pression sur les ressources vierges :



La principale cible quantitative qui s'inscrit en lien avec la circularisation de l'économie est celle concernant l'objectif d'eau douce préservée.

Au-delà de cet objectif global, et compte tenu de la diversité des situations et des marchés, Veolia pilote les indicateurs rappelés dans les tableaux ci-après, qui n'appellent pas au niveau global de Veolia à la définition d'objectifs quantitatifs : leur vocation est d'abord de bien décrire les situations opérationnelles afin de s'assurer de la bonne exécution de sa stratégie économie circulaire et du suivi opérationnel des solutions mises en œuvre.

En termes de ressource entrantes, celles-ci se divisent en trois grandes catégories selon les trois grands métiers de Veolia :

- les déchets municipaux et industriels qui arrivent dans les centres de traitement pour y être valorisés en appliquant le principe hiérarchique de la gestion des déchets : prévenir leur production, rechercher les voies de réutilisation, de recyclage et de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement selon les règlements applicables ;
- les combustibles utilisés pour produire de l'énergie (gaz, charbon, biomasse) : économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique, notamment en gagnant en efficacité énergétique sur les installations exploitées, privilégiant le recours aux énergies renouvelables et de récupération, valorisant le potentiel énergétique des déchets et des eaux usées ;
- l'eau prélevée dans les milieux naturels pour produire de l'eau potable à destination des populations, ainsi que les eaux usées issues des utilisations domestiques et industrielles qui sont collectées puis dépolluées avant d'être soit réutilisées soit retournées au milieu naturel.

À ce titre, Veolia suit plusieurs indicateurs en matière de ressources entrantes :

- quantité de déchets entrants (en millions de tonnes) ;
- consommation d'énergie (en millions de mégawatt-heures) ;
- prélèvements d'eau à destination de la production d'eau potable (en milliards de mètres cubes) ;
- eaux usées collectées (en milliards de mètres cubes).

L'indicateur de « Quantité de déchets dangereux entrants (en millions de tonnes) » est également suivi et doté d'un objectif 2027 dans le cadre de GreenUp : 9 millions de tonnes [(1)].

En termes de ressources sortantes, Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières secondaires comme les pellets de plastique recyclé ou les sorties des centres de tri (papiers, cartons, verre, etc.). Le Groupe cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite.

Veolia suit plusieurs indicateurs en matière de ressources sortantes :

- quantité de déchets valorisés (matière et énergie) en millions de tonnes ;
- quantités de mâchefers produites (métier énergie) en kilotonnes ;
- volume d'eau potable produite en milliards de mètres cubes ;
- volume d'eaux usées traitées en milliards de mètres cubes ;
- volume de boues valorisées en kilotonnes de matière sèche ;
- énergie produite totale tous métiers en millions de mégawatt-heures.

La production de déchets par Veolia doit être analysée au travers d'un prisme très différent de celui de la production de déchets d'autres secteurs d'activité.

En effet, dans le cadre de ses activités de traitement des déchets et des eaux usées, la mission de Veolia est de dépolluer des flux dont la nature et la qualité sont très variables, et d'en assurer - grâce à des infrastructures dont le groupe ne détient pas forcément la propriété - une gestion la plus performante possible au regard des réglementations et technologies en vigueur.

Ainsi, le déploiement d'actions de dépollution et la mise en cause de solutions d'économie circulaire conduisent à augmenter les quantités de déchets produits par Veolia, tout en étant les moteurs de la préservation de l'environnement et de la transformation écologique.

Veolia suit plusieurs indicateurs en matière de déchets produits :

- Quantité de déchets produits du métier déchet en kilotonnes ;
- Quantité de déchets produits du métier assainissement (boues) ;
- Quantité de déchets produits du métier énergie (mâchefers) ;
- Quantité des déchets non valorisés allant en incinération (déchets éliminés) :
  - du métier Eau,
  - du métier Déchets,
  - du métier Énergie ;
- Quantité des déchets non valorisés allant en décharge (déchets éliminés) : déchets non dangereux, de l'assainissement et de l'énergie :
  - du métier Eau,
  - du métier Déchets,
  - du métier Énergie.

(1) *Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis).*

KPIs	2024
Ressources entrantes	
Métier des Déchets : quantité de déchets entrants (kT)	63 660
Métier de l'Eau potable : prélèvements (milliards de m3)	7,3
Métier de l'Assainissement : eaux usées entrantes (milliards de m3)	7,4
Métier de l'Énergie : combustibles (millions de MWh)	62,2
Ressources sortantes	
Métier des Déchets : quantité de déchets valorisés (énergie) (kT)	29 458
Métier des Déchets : quantité de déchets valorisés (matière) (kT) **(A)**	9 797
Métier des Déchets : quantité de déchets valorisés (matière et énergie) (kT)	39 255
dont mâchefers valorisés (kT)	1 058
Métier de l'Eau potable : eau produite (milliards de m3)	6,4
Métier de l'Assainissement : eau traitée (milliards de m3)	7,4
Métier de l'Assainissement : boues valorisées (kT) **(B)**	835
Tous les métiers : énergie produite totale (millions de MWh)	54,8
Métier de l'Énergie : mâchefers valorisées (kT) **(C)**	822
Quantité de déchets produite du métier des Déchets : quantité totale de déchets non valorisés (kT)	5 416
Quantité de déchets produite du métier de l'Assainissement : boues produites non valorisées (kT)	343
Quantité de déchets produite du métier de l'Énergie : mâchefers produits non valorisés (kT)	189
Quantité des déchets non valorisés allant en incinération (des trois métiers Eaux/Déchets et Énergie) (kT)	2 209
dont déchets dangereux (kT)	725
dont déchets non dangereux (kT)	1 483
Quantité des déchets non valorisés allant en décharge (des trois métiers eaux/déchets et énergie) (kT) **(D)**	3 739
dont déchets non dangereux (kT)	2 759
dont mâchefers (kT)	307
dont déchets dangereux (kT)	980
Total déchets recyclés (A+B+C)	11 454
Total déchets non recyclés (D)	3 739
% déchets non recyclés D / (A + B + C + D)	24,6 %

NB : Les données ci-dessus sont issues du reporting des entités du Groupe sur le périmètre CSRD. Ce sont des données réelles consolidées. Concernant la destination des déchets non valorisés (décharge vs. incinération), les déchets incinérés sont classifiés par défaut dans la catégorie non-valorisés, quand Veolia ne dispose pas d'information sur leur valorisation énergétique, dans le cadre d'une démarche prudente, en particulier pour les déchets envoyés pour incinération à des tiers.

Les taux de valorisation matière et énergie des déchets traités, le taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets), le taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie et le taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées sont précisés en 8.10.5 Pour ces 3 derniers, les cibles 2027 sont proposées en 4.1.1.5.1.

Par ailleurs, Veolia suit depuis 2016, l'évolution de son chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire (référence 2019 de 5,2 milliards €), selon une définition propre au Groupe [1], qui comprend des actions sur l'ensemble de la hiérarchie des déchets et qui concerne ses trois métiers : Eau, Déchet, Énergie.

	2024	Objectif 2025
Chiffre d'affaires du Groupe lié à l'économie circulaire (Mds€)	9,5	9,0

4.1.2.6 Taxonomie verte de l'Union européenne

Les informations (résultats et méthodologie), telles que requises par l'article 8 de la réglementation sur la taxonomie verte de l'Union européenne, sont exposées dans la présente section, activité par activité, pour le chiffre d'affaires, les Capex, les Opex, ainsi que pour le calcul de l'alignement multi-objectifs. Les tableaux détaillés, conformément à l'article 8 sont disponibles dans la section 4.1.5 *infra*.

La présente section expose les principaux résultats de l'exercice 2024 et la méthodologie appliquée.

4.1.2.6.1 Proportion d'activités éligibles et alignées

Pour le calcul des ratios globaux d'éligibilité et d'alignement, le double comptage est absolument évité. Une activité économique, même si elle correspond potentiellement à plusieurs activités de la taxonomie, n'est affectée qu'à une seule d'entre elles.

Le tableau ci-dessous regroupe les principales activités éligibles par grands secteurs et expose :

- les ratios d'éligibilité et d'alignement du chiffre d'affaires et des Capex en 2024, ainsi que ceux de 2023 qui sont rappelés entre parenthèses ;
- les contributions exprimées en milliards d'euros de chaque secteur d'activités éligibles aux totaux « éligibles » ainsi qu' « éligibles et alignés » en termes de chiffre d'affaires et de Capex.

[1] *Le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire est le chiffre d'affaires des entités du Groupe qui réalisent leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la collecte sélective et valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multi-activités.*

		Chiffre d'affaires			Capex		
		Total Veolia	Dont éligible	Dont éligible & aligné	Total Veolia	Dont éligible	Dont éligible & aligné
Total consolidé *(en Mds€)*	**2024**	**44,7**	**27,6**	**19,7**	**4,1**	**2,6**	**1,8**
	(2023)	*(45,4)*	*(26,2)*	*(18,2)*	*(4,4)*	*(3,3)*	*(2,0)*
% du total consolidé		**100 %**	**61,6 %**	**44,0 %**	**100 %**	**65,4 %**	**44,9 %**
		(100 %)	*(57,9 %)*	*(40,2 %)*	*(100 %)*	*(75,1 %)*	*(44,5 %)*
Regroupement des principales activités éligibles contributives par grands secteurs (Mds€)							
Eau et Eau usée CCM 5.01 ; CCM 5.02 ; CCM 5.03 ; CCM 5.04 ; CCA 5.13 ; WTR 2.01 ; WTR 2.02 ; CE 2.02			**10,9**	**6,9**		**1,2**	**0,6**
			(9,5)	*(5,8)*		*(1,3)*	*(0,6)*
Collecte et traitement des déchets (y. c. dangereux) pour l'économie circulaire CCM 5.05 ; CCM 5.07 ; CCM 5.08 ; CCM 5.09 ; CE 2.03 ; CE 2.04 ; CE 2.05 ; CE 2.07			**4,3**	**3,6**		**0,5**	**0,4**
			(4,1)	*(3,4)*		*(0,5)*	*(0,4)*
Collecte et traitement des déchets dangereux pour la prévention et le contrôle de la pollution PPC 2.01 ; PPC 2.02			**2,4**	**1,4**		**0,3**	**0,2**
			(2,1)	*(1,4)*		*(0,4)*	*(0,3)*
Énergie produite et distribuée CCM 4 01 ; CCM 4 08 ; CCM 4 09 ; CCM 4.15 ; CCM 4.20 ; CCM 4.24 ; CCM 4.25 ; CCM 4.30 ; CCM 4.31			**6,3**	**4,8**		**0,5**	**0,5**
			(6,8)	*(4,7)*		*(0,7)*	*(0,5)*
Services d'énergie aux infrastructures CCM 7.02 ; CCM 7.03 ; CCM 7.04 ; CCM 7.05 ; CCM 7.06 ; CCM 7.07 ; CCM 8.02 ; CCM 9.03			**3,2**	**2,6**		**0,1**	**0,1**
			(3,2)	*(2,6)*		*(0,4)*	*(0,1)*
Autres activités éligibles			**0,4**	**0,3**		**0,0**	**0,0**
			(0,5)	*(0,4)*		*(0,1)*	*(0,0)*

Ces données montrent une dynamique positive entre 2023 et 2024 :

- le taux de chiffre d'affaires éligible atteint 61,6 %, grâce à l'Eau et aux Déchets (*vs* 57,9 % en 2023) ;
- 44,0 % du chiffre d'affaires est éligible et aligné (*vs* 40,2 % en 2023) ;
- 44,9 % du Capex est éligible et aligné (*vs* 44,5 % en 2023) ;
- le ratio moyen d'alignement au sein du périmètre éligible passe de 69 % en 2023 à 71 % en 2024, ce qui reflète les bonnes pratiques environnementales des opérations de Veolia, par référence aux multiples critères d'alignement de la taxonomie, sur des activités et des géographies très variées.

L'analyse du chiffre d'affaires et des dépenses d'investissement (Capex) a été effectuée en alignement avec les critères de la taxonomie européenne :

- le chiffre d'affaires pris en compte est le même que celui des états financiers ;
- le tableau ci-dessous permet d'établir la réconciliation entre les Capex pris en compte par la taxonomie et ceux des états financiers.

(en millions d'euros)	Exercice 2023	Exercice 2024
A- Investissements industriels	-4 049	-4 040
B- Nouveaux AFO (actifs financiers opérationnels cf. la section 6.1.4)	non appliqués *	225
C- Variation de la base d'actifs liée aux fusions-acquisitions (goodwill exclu)	-401	-237
Capex taxonomiques (A-B+C)	-4 450	-4 052

* *La non-comptabilisation des AFO a été introduite courant 2024. Ce changement de méthode n'a pas été retraité dans les chiffres 2023 des Capex des tableaux ci-dessus : les chiffres ne sont donc pas directement comparables.*

Proportion d'activités éligibles et alignées par objectif environnemental

Pour les calculs d'éligibilité et d'alignement par objectif environnemental, une activité économique contribuant potentiellement à plusieurs objectifs environnementaux doit être prise en compte dans les ratios de chacun de ces objectifs. Par conséquent, pour de telles activités, il a été nécessaire d'effectuer les évaluations d'éligibilité et d'alignement plusieurs fois, selon les critères respectifs de chacune des activités correspondantes éligibles à la taxonomie.

Dans le Document d'enregistrement universel 2023, le processus d'évaluation multi-objectifs de l'alignement d'une activité considérée n'avait pas pu être effectué, d'où l'absence de valeurs dans les cases correspondantes ci-dessous. En 2024, une mise à niveau de l'outil informatique GreenGrideo dédié aux calculs de clôture de la taxonomie a été réalisée, rendant ce calcul possible.

		Chiffre d'affaires		Capex	
		Éligible	Éligible & aligné	Éligible	Éligible & aligné
Atténuation du changement climatique (CCM)	2024	51,4 %	37,3 %	52,1 %	34,8 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	2024	46,4 %	0,0 %	50,7 %	0,0 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR)	2024	23,6 %	12,6 %	28,5 %	9,9 %
Transition vers une économie circulaire (CE)	2024	10,0 %	3,7 %	11,4 %	3,8 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	2024	5,6 %	3,5 %	7,8 %	6,2 %
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO) (1)	2024	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

(1) Concernant cet objectif, Veolia n'a aucune activité directement éligible dans la liste très limitée définie par la taxonomie verte. Par exemple, Veolia n'a pas vocation à gérer la protection et la restauration de l'environnement en tant qu'activité principale. Néanmoins, Veolia contribue activement et significativement à cet objectif comme expliqué dans la section 4.1.2.4 supra.

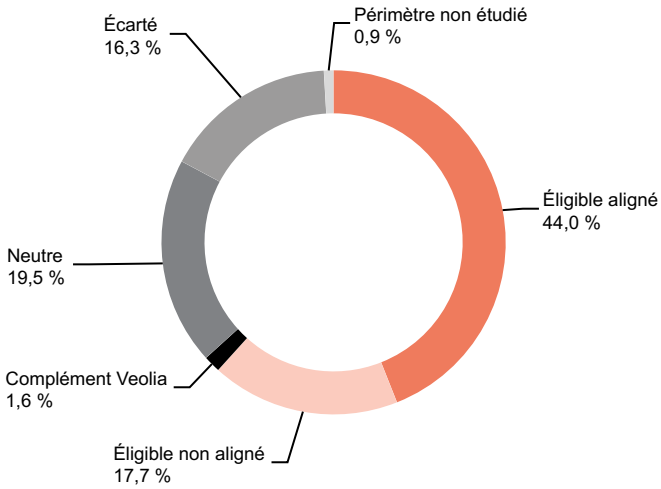
4.1.2.6.2 Analyse des activités non-éligibles à la Taxonomie Verte de l'UE

Afin de donner un aperçu complet de ses activités, Veolia publie volontairement un décompte de son chiffre d'affaires non éligible selon quatre catégories :

- **activités complémentaires** proposées par Veolia pour une future extension des listes d'activités éligibles, en particulier : traitement avant rejet des eaux usées industrielles ; stockage de certains déchets dangereux ; valorisation énergétique des déchets non recyclables.
- **activités neutres pour l'environnement** : activités sans impact négatif sur l'environnement et non couvertes à ce stade par la taxonomie, comprenant une large part de services élémentaires rendus par Veolia à des opérateurs tiers (clients municipaux ou industriels).
- **activités écartées de la taxonomie verte** par la Commission européenne comme ne faisant pas partie des financements prioritaires de la transformation écologique :
  - soit pour des raisons de sélectivité autour des meilleures pratiques, écartant de ce fait des activités néanmoins utiles à la bonne marche des services environnementaux :
    - collecte non sélective des déchets et activités aval associées,
    - incinération de déchets non dangereux mélangés,
    - sites d'enfouissement de déchets non dangereux,
    - services énergétiques aux bâtiments sans optimisation ;
  - soit pour des raisons d'exclusion de certaines activités « brunes » :
    - production d'énergie à partir de charbon.
- **activités non étudiées** : Le périmètre non étudié a été réduit le plus possible, en deçà du seuil de matérialité. Il comprend :
  - l'Ukraine et la Russie ;
  - un certain nombre de sites dont l'étude n'a pas été possible compte tenu de leur taille limitée.

Les 38,4 % de chiffre d'affaires non éligible se décomposent comme suit :

Analyse détaillée du chiffre d'affaires



4.1.2.6.3 Méthodologie

Rappel des principes généraux

Le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 sur la taxonomie verte s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier et il est complété par différents textes qui précisent son application :

- règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2178 du 6 juillet 2021 ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022 ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2023/2485 du 27 juin 2023 ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023 ;
- documents d'interprétations publiés par la Commission européenne en décembre 2021, février 2022, décembre 2022 et juin 2023.

La taxonomie européenne définit un cadre pour déterminer si une activité économique est considérée comme durable sur la base de six objectifs environnementaux :

1. atténuation au changement climatique (CCM) ;
2. adaptation au changement climatique (CCA) ;
3. utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (WTR) ;
4. transition vers une économie circulaire (EC) ;
5. prévention et contrôle de la pollution (PPC) ;
6. protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

Pour être qualifiée de durable, une activité doit être :

- éligible, c'est-à-dire listée comme pouvant contribuer à au moins un des six objectifs ; et
- alignée, c'est-à-dire contribuant substantiellement à l'un des six objectifs, ne causant aucun préjudice important aux cinq autres[1] et respectant les garanties minimales associées à la taxonomie (droits humains, etc.).

Organisation et principes appliqués

Veolia a mobilisé des équipes techniques et financières au niveau du Groupe et des *Business Units* pour définir une **méthodologie d'application** des règlements délégués au contexte opérationnel de ses activités. Cette méthodologie, qui a été validée par un conseil externe, comprend notamment :

- Des modalités pratiques d'évaluation de critères de contribution substantielle et DNSH, pour chaque activité, par exemple :
  - pour l'eau potable, l'efficacité énergétique de sa production et le rendement des réseaux de distribution,
  - pour la collecte des déchets et les traitements opérés en aval, le caractère sélectif de la collecte,
  - pour les réseaux de chaleur, la qualification de « réseau efficace » au regard des critères fixés par la Commission européenne ;
- De méthodologies transversales pour les critères DNSH génériques :
  - DNSH générique d'adaptation au changement climatique : identification de sept types de changements climatiques potentiellement impactants, associés aux vulnérabilités des activités, et appliqués aux projections du GIEC sur un maillage mondial de plus de 2 000 sites pour le scénario extrême RCP 8.5 ; projection de ces risques physiques sur les sites concernés et en cas de risque potentiel à court et/ou moyen terme, vérification qu'un plan d'actions approprié est prévu. Pour aller plus loin concernant la politique d'adaptation au changement climatique, le lecteur pourra se référer à la section 4.1.2.1.5 *supra,*
  - DNSH générique sur la ressource en eau : évaluation par rapport à la matérialité ou non d'un impact qualitatif ou quantitatif de l'activité considérée sur la ressource en eau ; dans le cas où cet impact est matériel, on vérifie le traitement adéquat par l'autorité en charge des permis d'exploiter (cas général), et sinon le traitement dans le cadre d'une certification ISO 14001 quand le cadre réglementaire fait défaut,
  - DNSH générique sur la prévention des pollutions : ce DNSH qui exige que l'activité ne conduise pas à la fabrication, à la mise sur le marché ou à l'utilisation de substances spécifiées par l'annexe C des actes délégués de la taxonomie, ne concerne qu'un nombre très limité d'activités chez Veolia (cinq au total). Veolia a mobilisé depuis

[1] *C'est-à-dire remplissant les critères dits DNSH (Do No Significant Harm) associés à l'activité.*

plusieurs années un groupe de prévention des risques chimiques, dont les conclusions sont exposées à la section 4.1.2.2.2 *supra* : après examen, Veolia n'utilise pas ces substances dans les produits qu'elle assemble, ni dans les processus qu'elle exploite (à part bien entendu dans le cas où ces produits sont eux-mêmes des matières entrantes dans le cadre de l'activité de traitement des déchets dangereux). Cependant, il subsiste des incertitudes sur l'interprétation des textes tant sur les critères a) à f), l'alinéa complémentaire de ce DNSH, que sur l'étendue des substances à analyser, ainsi que des limitations dans notre capacité à collecter l'ensemble des données requises. Pour l'exercice 2024, Veolia a déployé ses meilleurs efforts pour mener l'analyse avec les informations dont elle dispose à la date de l'établissement de la clôture taxonomique et qui conduit à considérer que ce DNSH est aligné pour les activités concernées. En s'appuyant sur son groupe de prévention des risques chimiques, Veolia continue ses efforts pour affiner son analyse et faire progresser ses processus pour les années à venir, afin notamment d'améliorer dans les meilleurs délais la couverture de toutes les substances potentiellement concernées par les critères a) à f) ainsi que l'alinéa complémentaire de ce DNSH,

- DNSH générique sur la préservation de la biodiversité et des écosystèmes : si l'activité fait partie des activités potentiellement impactantes listées par la directive EU/2011/92 (annexes I et II), l'évaluation porte sur l'existence ou non d'une évaluation d'impact environnemental incluant la biodiversité, et de la conduite des éventuelles actions nécessaires qui peuvent en découler. À noter que dans l'Union européenne, les permis d'exploiter prennent en compte cette question ;

- D'une analyse[1] des « garanties minimales » de la taxonomie effectuée comme suit et qui a permis de conclure que Veolia respecte les garanties minimales en 2024.

Droits de l'Homme et des droits du travail, conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme	Veolia se conforme à ces conditions en raison de ses systèmes préexistants, de la gestion de la conformité, des ressources humaines et des risques, exposés dans les sections 4.1.3.5 Droits humains et 4.1.4 Gouvernance *infra* et de l'absence de manquements significatifs.
Droit de la concurrence et corruption	
Règles fiscales	Sujet géré au niveau central par le département financier de Veolia, afin de garantir la conformité avec les réglementations et qu'aucun conflit fiscal majeur ne se produise.
Violation des principes du Pacte mondial des Nations unies et des directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales	Veolia a déployé sur ces sujets d'intérêt des plans de vigilance raisonnable et d'atténuation appropriés.
Manque de processus et de mécanismes de conformité pour surveiller la conformité avec les principes du Pacte mondial des Nations unies et les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales	
Écart de rémunération non ajusté entre les genres	Veolia a déployé des plans d'action sur ces sujets d'intérêt.
Manque de diversité des genres au sein du conseil d'administration	
Exposition aux armes controversées (mines antipersonnel, munitions à fragmentation, armes chimiques et biologiques)	Veolia n'est pas exposé à ces risques.

La méthodologie décrite ci-dessus a été intégrée dans l'application GreenGrideo, développée spécifiquement comme support aux clôtures taxonomiques et permettant :

- d'identifier pour chaque entité économique les activités correspondantes, éligibles ou non à la taxonomie, en évitant tout double comptage ;
- d'affecter à ces activités les montants correspondants de chiffre d'affaires, Capex et Opex, en cohérence avec les données des comptes financiers ;
- d'évaluer l'éligibilité et l'alignement de chacune des activités répertoriées selon les règles de la taxonomie.

Le nombre important d'entités économiques élémentaires de Veolia et leur caractère très décentralisé ont conduit à créer un réseau de correspondants financiers et opérationnels pour la taxonomie dans chacune des *Business Units* du Groupe, afin de garantir la qualité et l'homogénéité des informations recueillies et consolidées à travers GreenGrideo.

[1] *L'extension à la chaîne de valeur sera effectuée en cohérence avec le déploiement de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), avec une période de deux ans pour adapter les nouvelles exigences de reporting (c'est-à-dire au plus tard à la clôture de l'exercice 2026).*

Méthodes appliquées pour le calcul des indicateurs clés de performance (ICP)

Aspects généraux	Norme comptable	• L'analyse a été menée selon les normes IFRS, de façon cohérente avec le reporting financier.
	Monnaie	• Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, en appliquant aux monnaies locales le même taux de conversion que dans la clôture financière de l'exercice.
	Périmètre couvert	• Le périmètre concerné est celui des entités consolidées de Veolia au 31 décembre 2024. • L'évaluation des entités et le calcul des ICP ont été faits sans prendre en compte l'Ukraine et la Russie, qui ne sont donc pas comptabilisées dans les numérateurs des ICP, en raison de la situation géopolitique qui leur a été propre durant toute la période étudiée. • N'ont également pas été évaluées quelques activités représentant moins de 1 % du CA, considérées comme non matérielles.
ICP du chiffre d'affaires	Dénominateur	• Le CA total comptabilisé au dénominateur est le CA consolidé du rapport financier. • Les revenus perçus pour compte de tiers ne sont pas pris en compte.
	Numérateur	• Décomposer les contrats en activités élémentaires L'analyse se fait à l'échelle élémentaire, au niveau des contrats et de sous-parties de contrats pour les contrats multi-activités. Cela permet d'identifier des lignes élémentaires d'activité, correspondant le cas échéant pour un même contrat aux différentes activités exercées, certaines éligibles à la taxonomie et d'autres non. • Répartir le chiffre d'affaires sur les lignes élémentaires d'activité Le CA du Groupe est réparti au niveau élémentaire des différents contrats évoqués ci-dessus, après neutralisation des ventes internes pour se ramener à un CA contributif cohérent avec le CA consolidé du Groupe. Dans certains cas, l'allocation d'un chiffre d'affaires global à des activités élémentaires a nécessité de recourir à une clé de répartition physique, exceptionnellement, en l'absence de critères pertinents, financière, choisie pour sa disponibilité et sa pertinence. Par exemple, dans le cas de la collecte, on a eu recours aux tonnages pour séparer d'un côté la collecte sélective éligible à la taxonomie et d'un autre la collecte mélangée. Dans le cas d'une concession d'eau ne distinguant pas eau potable et eau usée dans son chiffre d'affaires, ce sont les Opex qui ont permis de répartir le CA entre les activités taxonomiques élémentaires. En procédant ainsi, l'ensemble du CA consolidé du Groupe est réparti sans double comptage au niveau des activités élémentaires, éligibles ou non et alignées ou non.
ICP des Capex	Dénominateur	Les Capex pris en compte au dénominateur sont : • les investissements industriels bruts tels que décrits à la section 5.3.2.1 *infra* définis dans la section financière du présent document ; • les variations de la base d'actifs dues aux actions de fusions-acquisitions menées en 2024, corrigées des variations de goodwill.
	Numérateur	Les Capex pris en compte au numérateur sont : • Parmi les investissements industriels bruts, ceux qui correspondent : • à des activités éligibles (respectivement alignées), • à la création de nouvelles activités alignées, • à la mise en place, hors activité opérationnelle éligible, de dispositifs alignés avec la taxonomie, notamment liés aux véhicules légers (activité CCM 6.05) et à l'immobilier (activité CCM 7.07) ; • Parmi les variations de la base d'actifs dues aux fusions-acquisitions, à la quote-part de celles qui correspondent aux activités éligibles (respectivement alignées) dans les sociétés acquises ou fusionnées déductions faites de *goodwill*.
ICP des Opex	Aspects généraux	• Les Opex à prendre en compte dans la taxonomie ne sont qu'une partie limitée des Opex : essentiellement la maintenance et excluant ce qui a trait à l'exploitation. Cette définition limitative pose de sérieux problèmes à Veolia du fait de la forte imbrication des processus de maintenance et d'exploitation au regard des activités exercées, qui complique l'identification d'une frontière nette entre les Opex correspondants. • Sur la base de l'expérience acquise durant les précédents exercices, Veolia a calculé les Opex de la taxonomie en deux temps : • élimination des coûts de l'énergie, de l'eau, des produits chimiques et des certificats de CO_2, • application d'un ratio moyen calculé sur un échantillon représentatif de BU, permettant de se rapprocher le plus possible du périmètre restrictif défini par la taxonomie. • Remarque : les Opex individuels hors activités opérationnelles liées à la mise en place de dispositifs alignés avec la taxonomie n'ont pas été évalués car peu significatifs (application du principe de matérialité).
	Répartition par activité	• Comme pour le chiffre d'affaires, des clés de répartition les plus pertinentes possibles ont été utilisées pour répartir les Opex dont le suivi interne actuel n'est pas aussi fin que le découpage taxonomique en activités élémentaires.

4.1.3 ASPECTS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

La présente section concerne les publications sur les thèmes sociaux et sociétaux :

- ESRS S1 Personnel de l'entreprise : section 4.1.3.1 ;
- ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur : section 4.1.3.2 ;
- ESRS S3 Communautés affectées : section 4.1.3.3 ;
- ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux : section 4.1.3.4 ;
- Droits humains : section 4.1.3.5.

4.1.3.1 Personnel de l'entreprise (S1)

4.1.3.1.1 Introduction

Les salariés constituent la première richesse et le premier atout de Veolia. Préserver durablement leur santé et sécurité, promouvoir leur bien-être, et améliorer leurs conditions de travail est une priorité pour le Groupe.

Veolia déploie ses activités dans des environnements très diversifiés, à travers de multiples secteurs et zones géographiques. Cette réalité complexe exige une vigilance permanente pour garantir l'intégrité physique et mentale des équipes.

Pour répondre aux défis environnementaux toujours plus pressants et satisfaire les attentes de clients publics et privés, le Groupe doit sans cesse renouveler et enrichir les compétences de ses équipes.

Accompagner les évolutions, se positionner sur de nouveaux marchés porteurs sont des défis qui exigent de Veolia de développer les talents, favoriser la mobilité interne, attirer les meilleurs profils.

Dans cette optique, Veolia accorde une attention particulière à la cohésion sociale, au respect des diversités, à l'égalité des chances et à la lutte contre les discriminations, perçues comme une richesse pour stimuler la performance collective et l'attractivité. Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur. C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes, ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

Dans le cadre de son programme GreenUp, et de son engagement pour une performance plurielle, Veolia a réaffirmé sa politique de performance sociale autour de trois objectifs à horizon 2027 :

- la santé et la sécurité au travail ;
- l'engagement des salariés ;
- la diversité et l'inclusion.

La déclinaison de GreenUp au niveau des ressources humaines permet de focaliser les actions sur les thématiques prioritaires et complémentaires que sont :

- les compétences et les formations pour faire de Veolia l'employeur de référence des métiers de la transformation écologique ;
- la rétention des salariés ;
- le programme Veolia Cares pour tous les salariés ;
- la promotion d'une politique « Green RH ».

Dans ce document, le terme collaborateur fait référence aux salariés de Veolia.

4.1.3.1.2 Caractéristiques du personnel de l'entreprise

Caractéristiques des salariés de l'entreprise

Effectifs au 31 décembre 2024

Les effectifs et toutes données sociales que compte le Groupe émanent d'un outil de reporting, Global Report, que chaque entité juridique, présente en intégration globale dans le périmètre financier, renseigne sur la base de ses outils ressources humaines locaux, notamment, les outils de paie, de gestion de temps ou de formation. Ce reporting social annuel couvre les salariés de l'entreprise et pour certains indicateurs notifiés dans le texte, les intérimaires, indépendants ou personnel sous-traitants.

Le groupe Veolia compte, au 31 décembre 2024, 215 041 salariés dont 44 308 salariés en France.

Parmi les pays où est présent Veolia, seule la France représente plus de 10 % du nombre total des salariés du Groupe.

L'effectif des acquisitions de 2024 s'élève à 1710 salariés dont 900 salariés en Allemagne au titre du Groupe Hofmann.

Répartition géographique des effectifs au 31 décembre 2024

	2024 (en nombre)	2024 (en %)
Europe hors France	84 483	39,3 %
France	44 308	20,6 %
Amérique du Nord	13 939	6,5 %
Amérique latine	25 608	11,9 %
Afrique – Moyen-Orient	14 149	6,6 %
Asie – Océanie	32 554	15,1 %
Total monde	**215 041**	

Répartition de l'effectif total inscrit par type de contrat et genre

	Monde		France	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Effectif en CDI	157 187	45 145	31 782	9 848
Effectif en CDD	8 731	3 978	1 719	959
Total	165 918	49 123	33 501	10 807

Les contrats avec limitation de durée (CDD) sont des contrats dont la durée est, sauf exception, déterminée à l'avance et ne dépasse généralement pas 2 ans. Les alternants sont comptabilisés dans cette catégorie.

Dans la majorité des cas, les outils de paie des entités de Veolia ne permettent pas de suivre le nombre de salariés déclarés "autres" ou "non déclarés" quand cela est autorisé dans le pays de travail.Ces salariés sont alors identifiés dans une catégorie « homme » ou « femme ». A noter que sur les pays qui ont donné la possibilité de suivre cette nouvelle catégorie, moins de 1 % de l'effectif total sont concernés à fin 2024.

Contrat à heures non garanties : en 2024, la proportion de salariés ayant un contrat zéro heure ou à heures non garanties est infime (moins de 1% des effectifs). Par conséquent, cette catégorie n'est pas suivie et est considérée comme contrat à durée indéterminée avec un effectif en équivalent temps plein correspondant à la durée réelle de travail.

A fin 2024, le Groupe compte 13 715 salariés à temps partiel.

Le nombre de salariés intérimaires et indépendants en équivalent temps plein s'élève à 13 759.

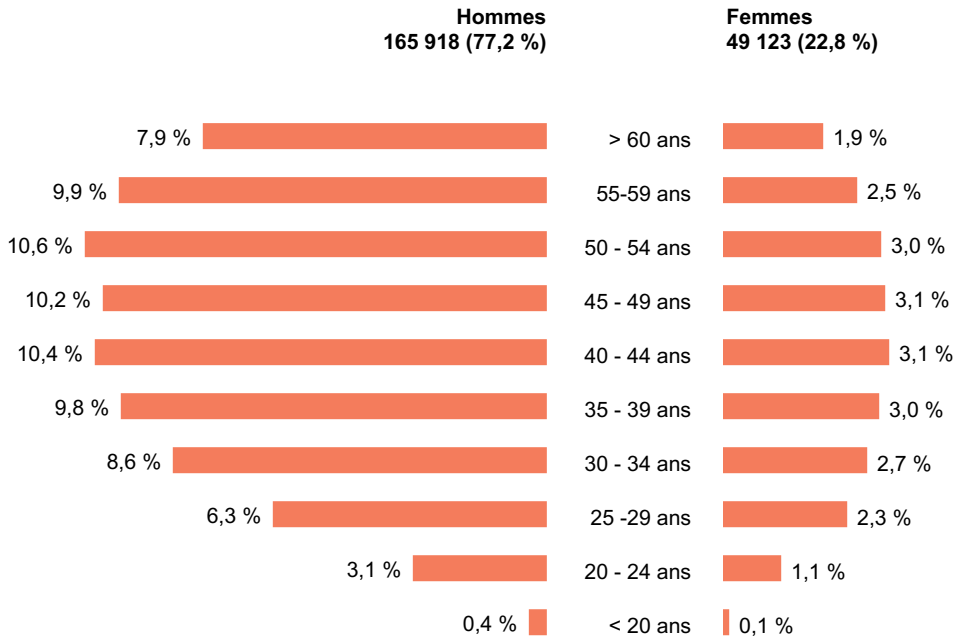
Mouvement d'effectif

	2024
Départs de CDD	8 966
Départs de CDI	26 346
Taux de rotation (CDI)	13,7 %
Taux de démission (CDI)	7,4 %

Les départs de salariés mentionnés ci-dessus incluent, pour les CDI, les démissions, les abandons de poste, les ruptures conventionnelles, les licenciements individuels, les départs à la retraite et les départs pour autres causes, tandis que pour les CDD, tous les motifs de fin de contrat sont pris en compte sans distinction.

Le taux de rotation des salariés en CDI est de 13,7 % en 2024 .Il prend en compte les départs mentionnés ci-dessus. Le taux de démission des salariés est de 7,4 % . Cela s'explique notamment par un marché du travail tendu. La tendance générale est néanmoins à la baisse en 2024.

Effectifs par genre et par âge en 2024



Les salariés âgés de 30 à 49 ans inclus représentent 109 499 salariés, soit 50,9 % du total et les salariés de moins de 30 ans représentent 28 444 salariés, soit 13,2 % du total des effectifs à fin d'année.

Croisement des effectifs RH avec les états financiers

Dans les états financiers, Veolia publie l'effectif moyen pondéré qui représente la moyenne annuelle des salariés présents chaque fin de mois. Au sein du rapport en matière d'informations de durabilité, sont partagés, l'effectif salarié inscrit au 31 décembre de l'année ainsi que l'effectif en équivalent temps plein. Il s'agit notamment de la quotité de travail effectué sur la base du temps de travail contractuel, en prenant en compte les arrivées et les départs.

4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien-être au travail

4.1.3.1.3.1 Santé et sécurité au travail

Les métiers de Veolia mettent en œuvre de nombreux postes opérationnels présentant des dangerosités tels que le travail en hauteur, le travail en espace confiné, les risques électriques, etc. Par ailleurs, Veolia exploite des installations industrielles génératrices de risques environnementaux et industriels. L'exposition aux risques des salariés de Veolia au travers de la multiplicité des activités et la gravité potentielle pouvant survenir, justifient la matérialité de ce sujet :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-1 Exposition des salariés à des risques physiques ou psychiques encourus du fait des activités exercées			

Pour améliorer la maîtrise des risques majeurs, dix standards de management des activités à risques élevés ont été établis et intégrés dans *Les Essentiels non négociables* de Veolia, pour être appliqués sur toutes les zones géographiques et par l'ensemble des salariés. Le déploiement de ce dispositif s'est effectué entre 2016 et 2020 pour sa version initiale ; il s'enrichit année après année des expériences.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés et intérimaires du Groupe ; Chaîne de valeur amont : les sous-traitants et autres partenaires externes ; Chaîne de valeur aval : utilisateurs et clients finaux.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'action découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance environnementale et sociétale.

Une politique orientée vers le « zéro accident »

La politique en matière de prévention santé et sécurité et risques industriels vise à garantir l'intégrité physique et psychique des personnes travaillant pour ou sous contrôle de Veolia. Elle est « non négociable » et repose sur une approche comportementale exigeante, bienveillante et juste, en accord avec *Les Essentiels*, les *Management Behaviors@Veolia* et Veolia Cares. Cette politique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la performance en matière de prévention. La santé et la sécurité font partie intégrante de la Raison d'être et du programme stratégique GreenUp 2024-2027 de Veolia, dont la politique a été mise à jour en septembre 2024 pour tenir compte des nouveaux axes de travail.

Les réflexions stratégiques menées en 2023 concernant le volet santé et sécurité de GreenUp restent d'actualité en 2024. Ces réflexions comprennent trois axes majeurs :

- le renforcement du partage et la dynamique en matière de santé et plus largement de bien-être, la prise en considération des parties prenantes avec un renforcement de l'attention portée aux intérimaires et aux sous-traitants, et l'anticipation des risques tels que ceux liés à la transition chimique, le changement climatique, ainsi que ceux afférents aux nouveaux métiers de Veolia (par exemple : recyclage des batteries…) ;
- un indicateur de la performance plurielle de Veolia : le taux de fréquence des accidents du travail des salariés avec arrêt (*cible 2024* : 4,7 ; *cible 2027* : 4,1).

La politique de Prévention Santé et Sécurité et risques industriels de Veolia s'applique, elle est communiquée et déclinée :

- à tous les niveaux de l'organisation : salariés, intérimaires, *freelances* et partenaires des joint-ventures du Groupe ;
- aux sous-traitants du Groupe ;
- à l'ensemble des géographies où le Groupe est présent ;
- à l'ensemble des activités exercées.

La politique de prévention santé et sécurité et risques industriels est portée au plus haut niveau de l'organisation par la directrice générale, Madame Estelle Brachlianoff. Elle est formalisée dans une lettre l'engageant ainsi que l'ensemble des membres du comité exécutif. Cette politique, adressée à l'ensemble des patrons de BUs, doit être communiquée, mise en œuvre et appliquée aux populations et géographies précisées *supra*.

Établie en cohérence avec les principes directeurs de l'OIT – Organisation internationale du travail - (la société mère Veolia Environnement, au titre du Groupe, est signataire de la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre) et respectant les réglementations et standards nationaux, la politique de Prévention Santé Sécurité intègre des exigences complémentaires issues des bonnes pratiques et retours d'expérience des accidents du Groupe. Par ailleurs, Veolia promeut le dialogue social en impliquant les instances représentatives du personnel sur ces sujets.

La politique est établie par la direction prévention santé sécurité du Groupe (DPSS Groupe) et par la direction du soutien aux métiers et de la performance. Ces deux directions s'appuient également sur le centre d'excellence santé sécurité, organe qui regroupe une trentaine d'experts internationaux issus de toutes les géographies et métiers du Groupe. Ses membres sont choisis en concertation par la Direction Prévention Santé Sécurité du Groupe et les patrons de chaque zone.

Le centre d'excellence santé sécurité a pour mission de :

- faciliter le déploiement de la politique de prévention santé sécurité et risques industriels ;
- influencer et accélérer le déploiement des meilleures pratiques à tous les niveaux de l'organisation ;
- construire et développer les compétences managériales et techniques.

Le réseau prévention santé sécurité et risques industriels est présent au niveau de chaque zone, BU, pays, entité. Ces experts ont pour mission d'assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches dans leur géographie/métier. Cette organisation permet d'assurer un système d'amélioration continue structuré et flexible, capable d'intégrer les dimensions culturelles et réglementaires de chaque pays.

L'application de la politique de prévention peut sensiblement varier selon les réglementations des pays, métiers ou encore accords spécifiques.

Les lignes directrices de la politique santé sécurité et risques industriels de Veolia s'illustrent au travers de cinq piliers transverses qui se déclinent dans tous les démarches du Groupe :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- maîtriser les risques santé et sécurité et risques industriels ;
- communiquer et dialoguer ;
- former et impliquer tous les salariés ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité et risques industriels.

Elles sont rassemblées dans le référentiel de management de la santé et la sécurité au travail qui structure et définit les exigences claires pour permettre à la ligne managériale de construire et de mettre en œuvre le plan d'amélioration continue de chaque BU.

En complément, certaines géographies du Groupe, dans une démarche volontaire, ont mis en place des systèmes de management de la sécurité (SMS) sur la base de référentiels tels que ISO 45001, ILO OSH 2001 et/ou OHSAS 18001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, de santé et sécurité. En 2024, l'effectif total de Veolia (salariés, intérimaires et travailleurs indépendants) couvert par un SMS (ISO 45001, ILO OSH 2001 ou équivalent) est de 205 074 équivalents temps pleins (ETP), soit 95% des ETP du Groupe.

Pour la période 2024-2027, la Direction Prévention Santé Sécurité du Groupe déploie la nouvelle politique de prévention santé et sécurité en cohérence avec ses lignes directrices, en mettant en place une feuille de route qui a été préalablement présentée et validée par le comité exécutif de Veolia.

Un ensemble d'actions et de moyens au service de la politique santé et sécurité

Impliquer l'ensemble de la ligne managériale

Veolia a mis en place trois actions clés pour impliquer l'ensemble de la ligne managériale dans la santé et la sécurité : les contrats de performance santé et sécurité, les règles de calcul des bonus pour les dirigeants, et les visites managériales de sécurité. Ces mesures, déployées depuis 2023, couvrent l'ensemble des *Business Units* (BUs) du Groupe à l'échelle mondiale, impliquant le top management, les cadres et l'ensemble de l'encadrement. Elles visent à améliorer significativement les performances en matière de santé et sécurité d'ici 2027, avec des objectifs spécifiques tels que 80 % des BUs atteignant un avancement supérieur à 100 % dans leurs contrats de performance. Les résultats attendus incluent une réduction du taux de fréquence des accidents de travail et des accidents mortels, ainsi qu'une meilleure gestion des risques psychosociaux. Ces actions contribuent directement à l'objectif global de Veolia d'améliorer la culture de sécurité et de prévention des risques. Le suivi de ces mesures est assuré tout au long de l'année, avec des reportings réguliers au Comex des BUs.

→ **Les contrats de performance santé et sécurité**

Depuis 2023, les contrats de performance ont été établis pour engager le top management des BUs et les filières santé sécurité afin de déployer efficacement les chantiers clés de transformation. Ces contrats rassemblent les actions concrètes à réaliser par les BUs sous six thèmes, dont quatre obligatoires : renforcement de la présence et de la visibilité

managériale sur les sites, gestion des 10 standards de management des activités à risque élevé, déploiement des 12 règles qui sauvent, management des bonnes pratiques, presque accidents et HiPo - incidents de gravité mineure ou significative qui, de façon réaliste, sous des circonstances légèrement différentes, auraient pu atteindre un niveau de gravité sérieux ou très sérieux - et deux optionnels : plan d'action sur la santé mentale et les risques psychosociaux, formation pour les managers et le réseau PSS. En 2024, 50 contrats ont été signés.

L'état d'avancement des contrats de performance est suivi tout au long de l'année par des référents de la DPSS Groupe. L'objectif fixé est d'atteindre un taux d'avancement supérieur à 100 % pour plus de 80 % des *BUs*. En 2024, cet objectif a été dépassé avec 88 % des *BUs* ayant atteint un avancement supérieur à 100 %.

➔ Règles de calcul des bonus définie pour tous les dirigeants

La rémunération des dirigeants chez Veolia intègre des éléments de santé et sécurité, notamment une part variable basée sur :

- les indicateurs de performance de la BU,
- le taux de fréquence des accidents de travail,
- les accidents mortels de l'année ;

Dans certaines zones géographiques, ces critères sont également pris en compte dans la partie variable de l'ensemble des cadres de la Société.

➔ Les visites managériales de sécurité

Pour marquer son implication et son engagement, les managers réalisent régulièrement des visites managériales de sécurité. Elles permettent d'observer les situations de travail *in situ* et favorisent les échanges avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les axes d'améliorations afin d'agir sur les comportements.

Le nombre de visites de managériales de sécurité pour les membres des comités exécutifs et de direction des BUs est défini pour chaque BU dans le contrat de performance santé et sécurité et fait l'objet d'un reporting présenté aux Comex des BUs.

Maîtriser les risques santé et sécurité

Veolia a mis en place quatre actions clés pour maîtriser les risques santé et sécurité : le déploiement des 10 standards de management des activités à risque élevé, l'implémentation des 12 règles qui sauvent, l'évaluation systématique des risques, et l'analyse des accidents et situations à risque. Ces mesures, entamées entre 2016 et 2022, couvrent l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale, incluant les sous-traitants et les visiteurs sur les sites. Elles visent à réduire significativement les accidents graves et mortels d'ici 2027. Les objectifs spécifiques comprennent 90 % de conformité aux exigences prioritaires des standards d'ici fin 2027, le déploiement complet des règles qui sauvent d'ici fin 2025, et l'analyse de plus de 90 % des HiPo et accidents mortels.

➔ Déployer les 10 standards de management des activités à risque élevé dans toutes les géographies et tous les métiers du Groupe

Afin d'améliorer la maîtrise de ces risques majeurs, 10 standards de management des activités à risque élevé ont été élaborés (travaux en espaces confinés, mise en sécurité des installations, excavation et tranchées, travaux par points chauds, travaux en hauteur, matières dangereuses, électricité, circulation au travail, opérations de levage, haute pression). Ils ont été établis progressivement par le centre d'excellence santé sécurité à compter de 2016, après analyse de l'historique des événements survenus chez Veolia. Des *e-learning* (*cf. infra*) sont déployés pour délivrer un premier niveau de formation aux standards.

Révisés chaque année selon un programme défini, un cycle de webinaires Groupe a été lancé en 2023 avec l'explication des exigences et nouveautés de chaque standard ainsi que la mise en exergue de l'accidentologie liée, mais aussi des bonnes pratiques. En 2024, quatre webinaires ont été réalisés.

Un suivi annuel du déploiement des standards et des mises en conformité des exigences est réalisé au sein de chaque BU pour être consolidé au niveau du Groupe et discuté lors des revues des contrats de performance ou de focus spécifiques le cas échéant.

Les objectifs sont :

- analyser la conformité de 100 % des standards révisés dans toutes les BUs, y compris les nouvelles
- atteindre 90 % de conformité pour les exigences prioritaires d'ici fin 2027.

S'agissant des cinq premiers standards révisés, le niveau de conformité est de 83 % pour les exigences prioritaires.

➔ Déployer les 12 Règles qui Sauvent dans toutes les géographies et métiers du Groupe

Depuis 2022, à chaque standard est associé une ou plusieurs « Règles qui Sauvent ». Elles constituent la dernière barrière pour éviter les accidents graves ou mortels. Au nombre de 12, elles sont applicables à toute personne se trouvant sur les sites du Groupe. En 2024, un webinaire monde a été réalisé. Les BUs doivent avoir déployé l'ensemble des Règles qui Sauvent au plus près du terrain, à travers des réunions d'engagement avant fin 2025 dont le nombre est défini et sa réalisation vérifiée chaque année lors des revues de contrat de performance.

➔ L'évaluation des risques

Une évaluation des risques sur les installations est diligentée localement avant la prise ou la mise en exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer des mesures correctives. L'évaluation des risques couvre l'ensemble des activités, y compris les activités d'urgence et les activités sous-traitées. Elle est renouvelée annuellement ou en cas de modification importante (aménagement impactant les conditions de santé et de sécurité). Les dispositifs de prévention des risques sont par ailleurs intégrés le plus en amont possible par le Groupe dans le cadre de ses activités de conception et de construction d'installations, afin d'éliminer toute situation à risque et garantir un niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs.

➔ Analyser les accidents et les situations à risque

Chez Veolia, tous les accidents du travail et industriels sont analysés. Ils déclenchent un processus spécifique permettant de :

- prévenir la répétition de ces événements ;
- comprendre et clarifier ce qu'il s'est réellement passé ;
- identifier efficacement les causes qui ont conduit aux événements ;
- déterminer et mettre en œuvre des plans d'action ;
- améliorer et contrôler en permanence l'environnement de travail ;
- éviter les coûts (directs et indirects) liés à un accident, notamment sur le plan humain et social ;
- assurer la conformité avec la réglementation en vigueur.

Pour les accidents graves ou mortels liés aux métiers (process et circulation), en complément des analyses effectuées par la BU, un retour d'expérience (retex) est organisé pour présenter l'avancement des actions correctives et préventives par le directeur de la BU au comité retex (retour d'expérience).

Un arbitrage est opéré par le comité pour déterminer si des actions doivent être déployées en complément localement ou plus largement au niveau Groupe (révision des standards, formation, communication spécifique…), afin de prévenir la répétition de l'accident dans d'autres lieux et diffuser les enseignements tirés à l'ensemble du Groupe.

Le Groupe, en s'appuyant sur la pyramide de Bird, analyse les situations à risques et les presqu'accidents. Une attention particulière est portée aux HiPo. Le traitement des HiPo est clé pour réduire les situations conduisant à des accidents graves.

L'objectif du Groupe est l'analyse de plus de 90 % des HiPo.

➔ Suivi médical et prévention des maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficie d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles et contribuer à les prévenir. En 2024, 100 maladies professionnelles ont été déclarées par des salariés du Groupe (*vs* 146 en 2023) ce qui représente une réduction de 31,5 %. Toutefois, les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales.

Le Groupe réalise un suivi des maladies professionnelles par typologie. Les troubles musculosquelettiques représentent plus de 91 % des maladies professionnelles reconnues dans le Groupe. Aussi en 2024, le centre d'excellence santé sécurité a lancé un projet, avec une échéance à 2027, de réalisation de fiches métiers associant des bonnes pratiques pour prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS), en capitalisant sur ce qui existe déjà dans les BUs. Ce projet prend en compte les éventuelles déficiences en matière d'ergonomie (physique, cognitive, organisationnelle) pouvant entraîner des risques liés aux TMS.

➔ La prévention des risques psychosociaux (RPS)

Veolia intègre la gestion des risques psychosociaux dans sa démarche de gestion des risques professionnels. L'enjeu est de progressivement structurer un système de management, des formations et des outils Groupe, ainsi qu'un dispositif de pilotage pour compléter les actions locales déjà existantes et renforcer le *Copy and Adapt* au sein des entités.

Les hotlines psychologiques, avec des spécialistes externes, aident à accompagner les collaborateurs et à comprendre les facteurs de stress, complétant ainsi l'analyse des risques. D'ici fin 2027, l'ensemble des salariés du Groupe doit être couvert par une hotline d'aide psychologique.

Un programme de formation *Leading with Care* à destination de l'ensemble des managers du Groupe a été mis en place et déployé en 2024. Le Groupe a pour objectif de former 4 000 managers d'ici fin 2027. 121 managers ont été formés en 2024.

➔ La démarche changement climatique et conditions de travail

La réalité du changement climatique et plus particulièrement l'augmentation des épisodes de chaleur extrême ont conduit Veolia à lancer une démarche visant à préparer le Groupe et les salariés à ces nouveaux défis. Cette initiative ambitieuse et holistique en matière de santé et de sécurité a vu sa première phase s'achever à la mi-2024.

Un échantillon représentatif de 13 sites à travers le monde, couvrant différents métiers de Veolia, a été sélectionné pour cette étude. Les travailleurs exposés et leur management ont été consultés aux fins de recueillir des informations sur les facteurs de risques auxquels ils sont exposés et les mesures de protection déjà en place. Pour chacun des sites, une fiche de synthèse a été établie incluant les projections climatiques spécifiques, un inventaire des mesures de protection en place, et des recommandations pour les renforcer.

En plus de l'identification des bonnes pratiques, cette démarche a permis d'établir dix recommandations majeures, qui seront mises en œuvre à travers des plans d'action à court, moyen et long terme, en fonction du niveau d'exposition de chaque site aux fortes chaleurs.

Dans certaines géographies exposées, des hébergements collectifs sont mis à disposition des collaborateurs. Un volet « climat » a été ajouté à leur grille d'audit (accès à de l'eau fraîche, climatisation du logement et du moyen de transport). Les 24 hébergements collectifs du Moyen-Orient concernant 1 400 collaborateurs ont ainsi été audités et mis à niveau en 2024.

Pour les géographies concernées, en 2025, l'enjeu est de finaliser la mise à niveau « climat » de ces hébergements collectifs et de finaliser pour 2027 la formalisation kit de base *Climate Change*, recueillant l'ensemble des bonnes pratiques.

Ces travaux ont été partagés dans de nombreuses conférences au regard de son caractère précurseur.

Communiquer et dialoguer

Veolia a mis en place cinq actions clés pour renforcer la communication et le dialogue en matière de santé et sécurité : le partage de bonnes pratiques, le dialogue avec les partenaires sociaux, la semaine internationale de la santé et de la sécurité, les alertes sécurité, et les causeries sécurité. Ces initiatives, déployées progressivement depuis 2015, couvrent l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale, impliquant tous les collaborateurs, intérimaires et travailleurs indépendants. Ces mesures s'inscrivent dans une démarche continue d'amélioration, avec des horizons temporels variés allant de l'immédiat (alertes sécurité) à des objectifs à moyen terme (renforcement du dialogue social). L'efficacité de ces actions est évaluée régulièrement, permettant des ajustements et des améliorations continues pour répondre aux enjeux de santé et sécurité du Groupe.

Le site intranet de la DPSS du Groupe rassemble l'ensemble des documents, bonnes pratiques, procédures, alertes sécurité, standards, éléments de communication nécessaires au réseau prévention santé et sécurité du Groupe. Cet intranet est accessible à l'ensemble des salariés du Groupe. En 2024, l'ensemble du site a migré vers une nouvelle technologie qui intègre de l'intelligence artificielle (AppSheet).

➔ Le partage de bonnes pratiques

Chaque collaborateur, intérimaire et travailleur indépendant du Groupe est invité à proposer des bonnes pratiques, qui, après validation par la DPSS du Groupe, sont partagées au sein du Groupe *via* une plateforme dédiée. À fin 2024, elle regroupe 2 105 initiatives, dont 679 bonnes pratiques publiées en 2024. Cette initiative a pour objectif de favoriser l'initiative *Copy & Adapt,* qui encourage les BUs à s'approprier et reproduire les meilleures pratiques implémentées au sein du Groupe.

Chaque année, le concours "*Always Safe Awards*" récompense les meilleures initiatives, avec des trophées remis par le comité exécutif du Groupe. En 2024, le thème du concours portait spécifiquement sur le *Copy and Adapt*. Pour résoudre une situation à risque, les BUs ont dû identifier et s'approprier une bonne pratique présente dans la plateforme. Cela a permis de recueillir 467 nouvelles bonnes pratiques.

➔ Dialogue avec les partenaires sociaux

En progression constante, les accords sociaux signés relatifs à la prévention, santé et sécurité représentent 12,1 % des accords en 2024 pour l'ensemble du Groupe.

Pour renforcer la collaboration avec les partenaires sociaux, un groupe de travail dédié à la prévention santé et sécurité a été créé fin 2022 au sein du comité de Groupe Europe. Ce groupe de travail s'est réuni sept fois pour discuter de l'état des lieux, des disparités européennes et des priorités pour la feuille de route 2024-2027 et a abouti à la signature de résolutions communes le 3 avril 2024. Fin 2024, les différents pays signataires ont identifié chacun leur priorité dans ces résolutions pour renforcer le dialogue social, ainsi qu'un référent santé sécurité national dans chaque instance pour favoriser le partage transverse.

➔ La semaine internationale de la santé et de la sécurité

Afin d'enraciner la culture santé sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la Semaine internationale de la santé sécurité. Cet événement, qui concerne l'ensemble des géographies du Groupe, est l'un des principaux leviers d'action du Groupe pour atteindre le « zéro accident ». L'édition 2024 a été réalisée autour du thème « Cassons la routine » et un concours a été lancé sur la reproduction des bonnes pratiques au sein du Groupe.

➔ Les alertes sécurité

En fonction de la gravité de l'événement, une communication spécifique (circonstances, conséquences et mesures correctives mises en place : humaines, organisationnelles et techniques) est élaborée, ensuite partagée au réseau prévention santé et sécurité et plus largement sur l'intranet du Groupe. En 2024, 54 alertes sécurité ont été diffusées et publiées sur l'intranet du Groupe, comprenant des accidents graves et mortels et des HiPo. Des alertes sont par ailleurs établies localement dans les BUs.

➔ Causeries sécurité au plus près du terrain

Des ateliers ou des échanges entre les managers de proximité et leurs équipes sont régulièrement organisés pour rappeler les fondamentaux liés à la santé et la sécurité au travail. Ces sessions courtes (15 à 30 minutes), mais fréquentes souvent appelées « causeries de sécurité », jouent un rôle crucial dans la promotion d'une culture de sécurité au sein de l'entreprise. Le format interactif encourage la participation active et offre un cadre propice à la communication ouverte et à l'apprentissage mutuel, grâce au partage d'expérience et de connaissances, tout en développant la responsabilité collective.

Former et impliquer tous les collaborateurs

Veolia a mis en place deux actions clés pour former et impliquer tous les collaborateurs en matière de santé et sécurité : le programme OHS Leadership et un programme d'*e-learning* sur les standards de management des activités à risque élevé. Ces initiatives, déployées progressivement depuis 2021, couvrent l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale, impliquant tous les collaborateurs. Les résultats sont mesurables et montrent une progression continue dans la formation et l'implication des collaborateurs. Ces mesures s'inscrivent dans une stratégie globale visant à réduire les accidents et à améliorer la perception des dangers, contribuant ainsi directement aux objectifs de santé et sécurité du Groupe.

En 2024, 174 596 salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la santé sécurité soit 81 % des salariés en ETP. 2 578 796 heures de formation ont été consacrées à la santé sécurité, soit 41,8 % des heures totales de formation. Veolia a pour objectif de consacrer chaque année plus de dix heures de formation santé et sécurité par an par salarié. En 2024, ce chiffre est de 12,7 heures par salarié en ETP.

➔ Développement de la culture santé sécurité : le programme OHS Leadership

Veolia déploie depuis 2023 la formation OHS Leadership afin d'accompagner le changement de culture sécurité et de renforcer l'intégration de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation. Ce programme s'adresse à l'ensemble de la ligne

managériale, aux fonctions prévention santé et sécurité pour devenir coach et aux formateurs internes pour faciliter le déploiement du programme.

À l'issue de la formation, les managers bénéficient d'un coaching sécurité individuel afin de renforcer notamment l'impact de leurs visites managériales de sécurité et de leur leadership sur ces thèmes. Les contrats de performance santé sécurité permettent de définir très clairement les objectifs et les priorités de déploiement pour ce programme chaque année.

L'objectif établi pour 2024 est d'avoir formé l'ensemble des comités de directions des BUs du Groupe et environ 30 % des managers des entités les plus accidentogènes (ayant un taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt supérieur ou égal à 8,5). À fin 2024, 6 916 managers formés (dont 883 membres de comités de direction), 517 coachs sécurité et 90 formateurs internes ont été formés dans différentes BUs. Pour les entités les plus accidentogènes, 100 % des comités de direction des BUs et 26 % des managers.

➔ Programme d'*e-learnings* sur les standards de management des activités à risque élevé

Pour faciliter l'appropriation des 10 standards de management des activités à risque élevé et des 12 règles qui sauvent, un programme de formation sur chacune de ces activités a été lancé en 2021. Ce dispositif a pour but de renforcer la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, d'accroître la perception des dangers pour ces activités, et de s'assurer que les éléments fondamentaux de ces standards sont connus et compris de l'ensemble des collaborateurs, y compris les intérimaires, les travailleurs indépendants.

Six parcours sont disponibles et en cours de déploiement sur l'ensemble des BUs. Les parcours n° 1 « Introduction : la culture sécurité chez Veolia » et n° 2 « Circulation au travail » concernent l'ensemble des collaborateurs de Veolia. Ils sont déjà déployés à plus de 85 % à fin 2024 et seront maintenus pour les nouveaux arrivants en 2025.

Toutes les BUs ont par ailleurs choisi deux ou trois parcours pour former en 2024 les populations exposées aux risques (travail en hauteur, mise en sécurité des installations, espaces confinés, travaux par point chaud). L'ensemble des parcours pour les cinq autres standards sera progressivement produit et déployé d'ici fin 2027.

Ces programmes digitaux complètent ou sont intégrés dans les formations locales et/ou réglementaires.

Suivre et contrôler la performance santé et sécurité

Veolia a mis en place plusieurs actions clés pour suivre et contrôler la performance santé et sécurité : le programme PaTHS, les audits et campagnes de contrôle interne, le benchmark interne trimestriel, et le suivi des sous-traitants et intérimaires. Ces initiatives, déployées progressivement depuis 2018, couvrent l'ensemble des activités du Groupe à l'échelle mondiale, impliquant les collaborateurs, sous-traitants et intérimaires. Les résultats sont mesurables et montrent une progression continue dans le suivi et le contrôle de la performance santé et sécurité. Ces mesures s'inscrivent dans une stratégie globale visant à réduire les accidents et à améliorer la conformité aux standards de sécurité du Groupe, contribuant ainsi directement aux objectifs de santé et sécurité de Veolia.

➔ Une solution globale de gestion des événements accidentels et non accidentels : le programme PaTHS

Le programme PaTHS (*Prevention and Training on Health and Safety*) de Veolia utilise un outil collaboratif et une application mobile pour améliorer la gestion des incidents de santé et de sécurité. Il harmonise les pratiques, renforce le benchmarking entre géographies, et crée une base de données fiable pour une approche prédictive des risques. PaTHS anticipe et gère les formations, habilitations et autorisations santé et sécurité des salariés, avec des alertes automatiques pour prévenir leur expiration. En standardisant les processus et en anticipant les besoins, PaTHS contribue à un environnement de travail plus sûr et conforme.

Lancé en 2021, le programme a pour objectif un taux de couverture des BUs de 90 % des effectifs à fin 2024. Le taux de couverture atteint désormais 87,4 % des effectifs à fin 2024 (75 % en 2023).

➔ Les audits et la campagne de contrôle interne

Les BUs mettent en place des programmes d'audits pour faire évoluer leur culture santé et sécurité et/ou s'assurer de l'application des exigences de santé sécurité définies *a minima* par la réglementation du pays, les règles de Veolia, de la BU ou des clients. Des actions correctives et préventives doivent être déployées à la suite de l'analyse des résultats des audits. En complément, les membres de la DPSS du Groupe réalisent chaque année des audits visant évaluer le niveau de maturité de la culture santé et sécurité, des audits post-accident grave ou mortel et vérifient le niveau de mise en œuvre des standards *via* l'autoévaluation des BUs.

En 2024, la DPSS du Groupe a réalisé plus de 127 visites de sites et chantiers et 5 audits complets couvrant, comme chaque année, un large périmètre du Groupe.

Depuis 2022, un dispositif dédié a été mis en place pour les BUs les plus accidentogènes, dont l'effectif est supérieur à 500 ETP avec initialement un taux de fréquence supérieur à dix. Compte tenu de la trajectoire d'amélioration continue des résultats en 2023, le taux de fréquence seuil a été revu à la baisse soit 8,5 pour l'année 2024. Ce dispositif consiste en :

- la réalisation d'un état des lieux de leur situation ainsi qu'un plan d'actions spécifique, partagé lors de réunions stratégiques avec la DPSS du Groupe ;
- un contrat de performance renforcé pour assurer un suivi différencié et plus qualitatif ;
- une réunion stratégique annuelle avec le top management de la BU pour analyser le plan d'action et discuter des pistes à suivre.

Certaines BUs ont fait aussi l'objet d'un audit par les experts de la DPSS, pour mieux appréhender la situation, comprendre les axes de progrès nécessaires et ajuster le cas échéant le plan d'actions initial.

La direction du contrôle interne apprécie la maturité de chaque BU en matière de prévention santé et sécurité à travers un questionnaire adressé tous les deux ans au réseau santé et sécurité de la BU. Chaque autoévaluation est suivie d'un ou plusieurs plans d'actions pour améliorer la maîtrise des risques.

L'objectif est une couverture de 100 % des BUs évaluées par le contrôle interne transverse et d'avoir une maturité supérieure à 80 % (les réponses se situent entre satisfaisant et fort). Fin 2023, le taux de participation a été de 100 %. Les résultats témoignent d'une très bonne maturité sur les différents piliers de la politique avec 88 % de maturité.

➔ Benchmark interne trimestriel des résultats santé et sécurité

Chaque trimestre, un reporting est extrait de la base de données, présenté en premier lieu au Comex puis mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs *via* l'intranet du Groupe. Ce reporting permet de suivre l'avancement de l'accidentologie, la bonne exécution des contrats de performance ainsi que la mise en œuvre des plans d'actions.

➔ Suivi des sous-traitants, des intérimaires

En application de la charte fournisseurs, ceux-ci sont tenus de prendre les dispositions pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Aussi, pour les activités sous-traitées, une analyse préalable des risques permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont soumis à des audits.

Depuis 2018, le Groupe suit les accidents du travail des intérimaires et des sous-traitants au même titre que ceux de ses propres salariés. Un système d'évaluation conditionne le référencement des sous-traitants, avec la possibilité d'exclusion en cas de manquement grave.

Ces populations bénéficient d'un accueil sécurité dédié qui présente les dangers et risques liés à leur poste de travail, les mesures de prévention et procédures associées.

En France, les entreprises de travail temporaire (ETT) ont été rencontrées et plusieurs chantiers ont été déployés :

- création d'une charte intérim explicitant les responsabilités des ETT et des sites Veolia pour une meilleure intégration des intérimaires. Signée par les sept ETT principales fin 2023, elle a été déployée en 2024 sur le terrain par l'ensemble des réseaux RH et santé sécurité ;
- lancement d'une enquête de satisfaction, dédiée à la santé sécurité des intérimaires ayant travaillé dans l'année chez Veolia. Transmise fin 2023 par chaque ETT, les résultats ont été traités en 2024. Ils démontrent une satisfaction forte des répondants de 92 %, pour un objectif établi de 75 % de satisfaction minimum, et permettent également d'identifier des axes de progrès des entités Veolia, mais aussi des différentes ETT. Le bien-être exprimé par les intérimaires de Veolia est de 7,9/10.

Pour l'international, un groupe de travail piloté par la direction des achats Groupe a été créé pour établir deux premiers contrats-cadres à périmètre mondial à fin 2025, ainsi qu'une charte intérim à l'instar de la France. Ces contrats seront déployés dans l'ensemble du périmètre d'ici 2027.

Objectifs et résultats en matière de santé et sécurité

En cohérence avec la politique décrite supra, et les actions détaillées pour chacun des cinq piliers, Veolia s'engage pour une amélioration continue de sa performance en matière de santé sécurité et risques industriels à travers un suivi à tous les niveaux de l'organisation des objectifs concrets et mesurables.

Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différents organes de gouvernance, à savoir le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de direction et le comité d'éthique. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel au niveau local et Groupe (comité de Groupe France et comité de Groupe Europe) et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet de Veolia.

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a pris l'objectif et cible suivants :

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Santé, sécurité et bien-être au travail	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés de Veolia)	4,95	4,33	≤ 4,1
	Sponsor	Estelle Brachlianoff		Directrice générale			

L'indicateur Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des employées de Veolia est piloté au niveau du comité exécutif par la directrice générale avec une cible de ≦ 4,1 à horizon 2027. Cette cible a été proposée de concert par la DPSS du Groupe, les membres du centre d'excellence santé sécurité, la direction de la performance plurielle et validée par le comité exécutif et le conseil d'administration en s'appuyant sur la courbe de tendance des dix dernières années, les investissements de croissance présentés dans GreenUp et les programmes Groupe mis en place pour réduire l'accidentologie.

Veolia suit de près un ensemble complet d'indicateurs de santé et de sécurité pour évaluer sa performance et identifier les domaines d'amélioration. Ces indicateurs couvrent non seulement les employés, mais aussi les intérimaires, les travailleurs indépendants et les sous-traitants, reflétant notre engagement envers la sécurité de tous ceux qui travaillent pour ou avec Veolia.

Les principaux indicateurs suivis sont :

- accidents du travail :
  - nombre d'accidents avec arrêt (pour les salariés, intérimaires, travailleurs indépendants et sous-traitants) ;
  - taux de fréquence des accidents avec arrêt (pour les différentes catégories de travailleurs) ;
- gravité des accidents :
  - jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail ;
  - taux de gravité des accidents de travail (y compris les accidents mortels) ;
- décès liés au travail :
  - nombre de décès liés aux process (pour les différentes catégories de travailleurs)
- maladies professionnelles :
  - nombre de maladies professionnelles déclarées (salariés) ;
- couverture du système de gestion de la santé et de la sécurité :
  - effectif couvert par un système de gestion de la Santé et de la Sécurité (y compris les intérimaires et les travailleurs indépendants).

Ces indicateurs sont analysés trimestriellement. Ils permettent d'évaluer l'efficacité des politiques et actions en matière de santé et sécurité, et d'identifier les axes d'amélioration prioritaires.

Indicateurs	2024
Accidents du travail avec arrêt des salariés (hors trajet)	1 612
Accidents du travail avec arrêt des salariés, intérimaires et travailleurs indépendants (hors trajet)	1 989
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail y compris les accidents mortels (hors trajet) (CDI et CDD) (salariés)	116 976
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt des salariés (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées)	4,33
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt des salariés, intérimaires et travailleurs indépendants	5,00
Taux de gravité des accidents de travail y compris les accidents mortels des salariés (nombre de jours perdus par milliers d'heures travaillées)	0,31
Nombre de décès des salariés	6
Nombre de décès des salariés, intérimaires, travailleurs indépendants	6
Nombre de décès des salariés, intérimaires, travailleurs indépendants et sous-traitants	13
Nombre de maladies professionnelles (salariés)	100

En 2024, le Groupe a eu à déplorer treize décès au total :

Parmi les salariés (6 décès) :

- 4 accidents liés aux processus métier : 2 lors de travaux en hauteur (Chine, France) et 2 liés à la circulation interne (Lituanie, Pays-Bas) ;
- 1 accident de circulation (Émirats Arabes Unis) ;
- 1 accident impliquant un salarié détaché en régime de travailleur temporaire dans une tierce entreprise (Allemagne).

Parmi les sous-traitants (7 décès) :

- 6 accidents liés aux processus métier : 1 lors de travaux en hauteur (Chine) ; 4 suite à une explosion (Inde) et 1 lié à la circulation interne (Panama) ;
- 1 accident de circulation (Maroc).

Pour le calcul du taux de gravité des accidents de travail, y compris les accidents mortels, le nombre de jours perdus liés à un accident mortels a été estimé à 365 soit une année complète de travail. Veolia estime qu'il s'agit d'un temps nécessaire qui prend en considération une période d'adaptation de l'organisation suite au décès, une phase de recrutement d'un nouveau collaborateur, de formation et de prise en main effective du poste.

En 2024, 30 pays dans lesquels le Groupe est présent n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt.

Pour les entités qui se déclarent concernées par un système de gestion de la santé et sécurité, le nombre d'ETP est additionné et ramené au nombre d'ETP du Groupe. Aussi, le pourcentage des effectifs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité est de 94,93% en 2024 y compris les intérimaires et travailleurs indépendants.

4.1.3.1.3.2 Bien-être au travail

Pour améliorer le bien-être des salariés avec une démarche coordonnée et transversale Groupe, Veolia a créé en 2021 le programme *So'Well* ainsi qu'un réseau de référents So'Well en BU, qui vise à améliorer les dimensions physiques, sociales et mentales des salariés. Initié en mode pilote en 2021, le programme s'est structuré courant 2022 et 2023 pour un déploiement sur la période 2024-2027.

Par ailleurs, le Groupe encourage les actions permettant d'améliorer la qualité de vie au travail (par exemple la prévention des risques psychosociaux, le télétravail lorsque l'activité le permet, la promotion de l'activité sportive, l'ergonomie des postes…).

Le sentiment de bien-être au travail est mesuré chaque année dans l'enquête d'engagement interne *Voice of Resourcers*.

La qualité de vie au travail est un facteur important de fidélisation continue des salariés et contribue à leur productivité ainsi qu'à la bonne réputation du Groupe. Cependant, l'absence ou l'insuffisance d'actions en faveur du bien-être au travail peut entraîner des conséquences négatives significatives. Parmi celles-ci, on peut citer :

- une détérioration de la marque employeur, rendant plus difficile l'attraction de nouveaux talents ;
- un désengagement des salariés, pouvant conduire à une baisse de la productivité et de la qualité du travail ;
- une augmentation du turnover et une perte de talents entraînent des coûts de recrutement et de formation supplémentaires ;
- une hausse de l'absentéisme et des arrêts maladie, impactant la continuité des opérations ;
- une augmentation des risques psychosociaux, pouvant affecter la santé mentale des collaborateurs ;
- une diminution de la capacité d'innovation et de créativité au sein de l'entreprise ;
- un impact négatif sur la culture d'entreprise et les relations interpersonnelles.

Ces risques, s'ils ne sont pas adressés, peuvent avoir des répercussions importantes sur la performance globale de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.

C'est pourquoi Veolia s'engage activement dans la promotion du bien-être au travail, comme le démontre l'IRO ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-2 Promotion du bien-être au travail par des dispositifs adaptés			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Politique de Veolia en faveur du bien-être des salariés : une priorité stratégique

Veolia a développé une politique globale et structurée en matière de bien-être au travail, ancrée dans sa Raison d'être et déployée à travers le programme So'Well. Cette politique, initiée en 2021, repose sur une approche holistique intégrant les dimensions physiques, sociales et mentales du bien-être des collaborateurs.

Le programme So'Well constitue le pilier central de cette politique. Sa mise en œuvre s'appuie sur une gouvernance robuste articulée autour d'un Directeur Santé et Bien-être Groupe et d'un réseau de 60 référents bien-être répartis dans l'ensemble des géographies. Cette organisation permet d'assurer un déploiement cohérent tout en s'adaptant aux spécificités locales grâce à une approche "copy & adapt".

La politique se déploie à travers plusieurs axes d'intervention prioritaires : L'organisation du travail a été repensée pour offrir plus de flexibilité, notamment via le télétravail lorsque l'activité le permet. Une attention particulière est portée à la prévention des risques psychosociaux et, d'une façon plus large, à la promotion de la santé mentale, à la prévention des troubles musculo-squelettiques mais aussi à la prévention des addictions et des maladies cardiovasculaires. La promotion de l'activité sportive occupe également une place importante, illustrée par des initiatives comme les rassemblements sportifs et le programme "Talents & Champions". Ces actions sont complétées par un volet formation et sensibilisation, comprenant notamment des webinars thématiques sur différents sujets autour du bien-être au travail.

Cette politique répond à des enjeux stratégiques majeurs. Elle permet de saisir des opportunités significatives en termes de renforcement de la marque employeur, d'amélioration de la productivité et de stimulation de l'innovation. Elle vise également à prévenir des risques importants tels que le désengagement des salariés, l'augmentation de l'absentéisme ou la perte de talents.

Les objectifs liés à la politique bien-être

La politique vise à créer un environnement de travail épanouissant et durable. Elle s'attache à améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs tout en renforçant leur engagement et leur fidélisation. L'accent est mis sur le maintien d'une culture d'entreprise positive et la prévention des risques psychosociaux, avec une attention particulière portée à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Veolia s'est fixé les objectifs spécifiques suivants à horizon 2027:

- Atteindre et maintenir un score de bien-être au travail d'au moins 80/100 dans l'enquête Voice of Resourcers ;
- Atteindre et maintenir un taux de satisfaction concernant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle supérieur à 80% (pourcentage des salariés avec une note supérieure à 6/10) dans l'enquête Voice of Resourcers ;
- Assurer la participation d'au moins 85 000 salariés aux programmes de bien-être au travail ;
- Maintenir la certification européenne Workplace Active Certification (WAC).

Ces objectifs s'inscrivent dans le cadre du programme So'Well et seront suivis annuellement pour mesurer les progrès réalisés.

Les actions concrètes pour le bien-être des collaborateurs

Les actions qui illustrent la politique sont :

- le lancement du programme So'Well en 2021 pour améliorer la qualité de vie au travail ;
- l'organisation de quatre webinars thématiques (gestion des émotions, sommeil, éco-anxiété, écologie mentale) pour former les référents ainsi que les filières RH et santé sécurité ;
- la promotion du sport et de l'activité physique comme vecteurs de bien-être à travers des rassemblements sportifs annuels et le programme "Talents & Champions" ;
- la mise en place de la course digitale "International E-Run for Diversity".

En 2024, les résultats obtenus sont :

- 81 685 salariés ont participé à au moins un programme de bien-être au travail ;
- le score de bien-être au travail a atteint 74 sur 100 en 2024 ;
- la course de la diversité a réuni 3 450 salariés de 55 *BUs* et pays ;
- 12 000 salariés de plus de 50 pays ont participé à des rassemblements sportifs à l'échelle nationale, européenne et mondiale ;
- Dans le cadre des Jeux Olympiques de Paris, sept sportifs de haut niveau ont été intégrés en trois ans dans le cadre du programme « Talents & Champions ».

Cette approche structurée démontre l'engagement concret de Veolia envers le bien-être de ses salariés, avec des politiques claires, des actions spécifiques, des objectifs mesurables et des résultats tangibles.

L'organisation du travail est un facteur de bien-être important

Le Groupe, dans le cadre de sa politique bien-être, porte une attention particulière à la flexibilité du rythme et aux conditions de travail. Les modalités d'organisation du temps de travail au sein du Groupe dépendent des sociétés, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation

31 % des accords collectifs signés en 2024 sont relatifs à l'organisation et au temps de travail.

Dans une logique d'agilité accrue, le Groupe, dans plusieurs *BUs,* a mis en place le télétravail lorsque les postes le permettent. En France, le Groupe a négocié en 2021 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord-cadre définissant les modalités de recours au télétravail pour ceux qui peuvent en bénéficier et en définissant également un équilibre entre télétravail et travail en présentiel pour assurer une cohésion des équipes.

Le taux de salariés à temps partiel en 2024 est de 6,4 % (6,1 % en 2023).

Selon l'enquête *Voice of Resourcers* 2024, 81 % des collaborateurs sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Veolia suit les recommandations de l'Organisation internationale du travail et enregistre une durée moyenne hebdomadaire du travail calculée à 40 heures.

Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 18 912 478, soit un nombre moyen par salarié de 93 heures supplémentaires par an. La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile son appréciation. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel durant l'astreinte ou à des fins de chantier (par exemple, pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables). En Il en résulte les IRO ci-dessous :

fonction des législations locales, le temps de travail maximal enregistré est de 48 heures par semaine.

Veolia veille à ce que chaque collaborateur soit traité équitablement et avec dignité ainsi qu'au respect des législations et réglementations du droit du travail applicables dans chacun des pays dans lesquels le Groupe intervient : normes régissant la santé, la sécurité afin de bénéficier de conditions et d'un environnement de travail sain et sûr.

4.1.3.1.4 Attirer, développer et retenir les salariés

Veolia, acteur de la transformation écologique, agit quotidiennement pour recruter dans les métiers de la transformation écologique afin de détenir les compétences nécessaires pour garantir la pérennité de ses activités et la réalisation de son programme stratégique Green-Up 2024-2027.

- pour faire face à la hausse des démissions subie par la majorité des entreprises entre 2021 et 2023, Veolia a renforcé ses actions de formation pour pallier le risque de *turnover* élevé pouvant engendrer des difficultés à assurer les engagements vis-à-vis de ses clients ;
- pour faire face à l'évolution des activités, et en lien avec les boosters définis par la stratégie, Veolia a pour ambition de développer les compétences de ses salariés afin de garantir son positionnement de leader de la transformation écologique et de lutter contre les pénuries de main-d'œuvre sur certains métiers ;
- pour être compétitif, améliorer l'employabilité et conserver le niveau élevé de technicité dans les services rendus à aux clients industriels et municipaux, le Groupe s'attache à développer son attractivité et renforcer sa marque employeur. Veolia, acteur de la transformation écologique, agit quotidiennement pour recruter dans les métiers de l'eau, de la propreté et de l'énergie. En effet, près de 26000 salariés en contrat à durée indéterminée ont été recrutés en 2024.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-5 Risque de *turnover* élevé pouvant conduire à des difficultés pour assurer nos engagements contractuels			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale qui font partie de notre modèle d'affaires.

Certaines fonctions clés sont essentielles pour les projets complexes : au-delà des aspects généraux du développement des compétences des salariés, Veolia a identifié certaines compétences clés nécessaires à la réalisation de son programme stratégique GreenUp, concernant les projets complexes et de grande ampleur. L'acquisition de ces nouvelles compétences nécessite de renforcer les actions en matière d'attraction, de rétention des salariés et le développement de leurs compétences. L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-6 Risque commercial pouvant être très pénalisant en cas d'incapacité à mobiliser les compétences particulières nécessaires pour mettre en œuvre certains projets complexes de grande ampleur			

Le Groupe s'attache à faire rayonner sa marque employeur en mettant en avant ses collaborateurs exerçant leur métier au service de la transformation écologique, afin d'attirer les talents et assurer la réalisation de ses activités. Par ailleurs, afin de retenir et fidéliser ses salariés, le Groupe propose des plans d'actionnariat salariés et des systèmes de rémunération incitatifs (part variable, intéressement/participation, plan long terme…). Enfin, l'ascenseur social est un axe fort de rétention des salariés, car le Groupe encourage la promotion et la mobilité interne.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe, les candidats potentiels.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Les politiques présentées en 4.1.3.1.4.1 à 4.1.3.1.4.5 permettent d'adresser les deux IROs mentionnés ci-dessus.

4.1.3.1.4.1 La formation au service du développement personnel

Une politique de formation intégrée à la stratégie

L'ambition de la formation Groupe est de diffuser la culture Veolia auprès de l'ensemble de ses salariés, de développer les compétences stratégiques nécessaires à la réalisation du programme stratégique et de garantir l'accès à la formation pour tous les collaborateurs.

La politique formation est portée au niveau du Groupe par la Veolia Academy et au niveau local par les directions *Learning & Development*, rattachées aux DRH de zone et de BUs.

Les orientations stratégiques de formation du Groupe sont définies par la Veolia Academy sur la base des besoins de développement des compétences identifiés par les directions Corporate et leurs filières métiers, et des besoins des DRH locales. Ces orientations et la feuille de route annuelle de formation sont validées au comité exécutif Groupe.

Dans sa feuille de route Ressources Humaines, le groupe propose de mettre en place de nouvelles offres et services. La Veolia Academy est

un dispositif clé qui soutient le développement des compétences techniques et digitales des salariés. Lancée en 2023, la Veolia Academy porte l'offre de formation transverse du Groupe.

Les programmes de formation Groupe sont structurés au sein d'académies métiers (Leadership Academy, Digital Academy, Finance Academy, Waste Academy…). L'offre digitale *learning* s'articule autour de la mise à disposition des collaborateurs de la plateforme formation Groupe Learning@Veolia, permettant d'accéder au catalogue de formations *e-learning* Groupe. Ce catalogue contient des *e-learnings* spécifiques à Veolia, mais aussi l'accès à la bibliothèque de cours LinkedIn Learning (plus de 20 000 cours en plus de 20 langues, sur de nombreuses thématiques telles que le management, le développement personnel, le digital, l'innovation, etc.).

Un large éventail d'actions de formation au service du développement des compétences

➔ Développement de l'employabilité par l'acquisition de compétences

Le développement de l'employabilité passe par l'accès à la formation pour tous les collaborateurs. L'augmentation des heures de formation hors formation santé sécurité montre le développement de nouvelles compétences techniques, savoirs et savoir-être au-delà des gestes requis sur le poste de travail.

Le plan d'action Groupe pour soutenir le développement continu de l'employabilité passe par les programmes de management et de leadership, et par un catalogue *e-learning* Groupe.

Les programmes de management et leadership Groupe permettent d'accompagner les talents du Groupe à différents moments clés de la carrière, avec une attention particulière sur la représentativité des femmes dans ces programmes (*cf.* 4.1.3.1.4.2 *infra*). En 2024, plus de 2 000 managers et dirigeants ont suivi un programme de formation de management ou de leadership Groupe.

Programmes managers :

- **Veolia Induction Program (VIP) :** le programme d'intégration des nouveaux managers Veolia s'adresse aussi bien aux managers nouvellement embauchés qu'aux promotions internes sur un rôle de manager. Il vise à développer la connaissance du Groupe, notamment au travers de la présentation du programme stratégique GreenUp et des métiers de Veolia, et à diffuser la culture managériale du Groupe en travaillant sur les comportements attendus des managers chez Veolia. En 2024, le programme VIP a accueilli 419 managers. Parallèlement, plusieurs zones (France, APAC) proposent des programmes d'intégration inspirés des VIP afin de proposer à davantage des managers d'en bénéficier.
- **Leadership santé sécurité (OHS Leadership) :** ce programme vise à renforcer la culture sécurité dans le Groupe en outillant tous les managers avec des méthodes pour créer un environnement bienveillant et sécurisé. L'ambition est de former l'ensemble des managers du Groupe à horizon 2027. En 2024, tous les Comex ont été formés et les entités prioritaires ont commencé le déploiement aux managers opérationnels. Plus de 1 500 managers ont été formés.

Programmes talents : Disrupt, Accelerate, Women In Leadership, Excellence.

Ces programmes s'adressent aux collaborateurs du Groupe identifiés pour leur potentiel d'évolution au sein du Groupe par leurs RH locaux, à différents niveaux d'expérience, de responsabilité et à différents moments de leur carrière. Tous visent à développer la connaissance de soi, le leadership, la collaboration, la connaissance du Groupe et le réseau professionnel. Par ailleurs chacun présente des spécificités qui lui sont propres : Disrupt est un hackathon visant à découvrir les méthodes d'innovation, Accelerate est tourné sur la transformation digitale, Women in Leadership est dédié aux femmes pour accélérer leur carrière, Excellence vient renforcer les fondamentaux de la finance et l'orientation business pour des futurs dirigeants.

Au total en 2024, 350 talents (grades 12 à 15) ont participé à l'un de ces programmes. En complément, les zones proposent également des programmes talents locaux à leurs collaborateurs.

Programmes dirigeants : Executive Seminar, Explore Tomorrow, Leading Teams in Crisis Times.

Dédiés aux *Executive Resourcers*, ces programmes permettent de continuer de renforcer la connaissance du Groupe et de développer la collaboration entre les équipes dirigeantes, d'apporter une meilleure compréhension des marchés et des tendances externes et de renforcer la résilience individuelle et collective.

En 2024, plus de 100 *Executive Resourcers* ont participé à l'un de ces programmes.

L'ambition est de maintenir des volumes équivalents en 2025 par rapport à 2024 sur l'ensemble de ces programmes.

L'accès à un nombre de plus en plus important de salariés à un large catalogue de cours *e-learning* sur étagère, permet à chacun de développer ses compétences librement dans les domaines qui l'intéressent, à la carte, au moment qui lui convient.

Cela passe par l'augmentation du nombre de collaborateurs ayant accès à la plateforme de formation Groupe. En 2024, environ 110 000 collaborateurs ont accès à la plateforme, l'objectif est d'atteindre 120 000 utilisateurs en 2025 et 150 000 en 2027.

En complément de la possibilité de l'accès à la plateforme, la Veolia Academy et les équipes de formation locales mettent en place des actions de communication pour faire connaître l'offre de formation digitale et inciter chacun à se former sur les sujets qui les intéressent.

Exemples d'actions de communication en 2024 :

- *newsletters* à destination de la communauté RH et informations sur l'intranet RH ;
- actions relayées par la communication Groupe : diffusion du *e-learning* GreenUp, campagne contre le sexisme et le harcèlement sexuel, communication sur la Climate Week, sur le Cyberday, etc. ;
- actions des entités : *newsletters* à tous les collaborateurs pour mettre en avant des *e-learnings* sur des sujets spécifiques (bien-être au travail, IA, etc.).

Ces actions ont permis d'avoir plus de 86 500 utilisateurs actifs (s'étant connectés au moins une fois dans l'année sur Learning@Veolia) et environ 20 000 collaborateurs ayant suivi au moins un cours de notre partenaire LinkedIn Learning. L'ambition est de poursuivre les actions d'engagement en 2025 avec un accompagnement renforcé sur les entités où le taux de connexion est le plus faible.

➔ Risque business en cas d'impossibilité de mobiliser les compétences nécessaires pour développer les activités

La Veolia Academy a pour mission de développer les compétences techniques et digitales nécessaires à la stratégie du Groupe.

En 2024, la priorité a été donnée :

- aux compétences techniques sur deux boosters du programme stratégique : Déchets dangereux et Énergie (des formations liées au troisième booster, Water Technologies, seront développées en 2025) ;
- à l'acculturation sur l'IA générative pour les compétences digitales.

Compétences techniques sur les boosters stratégiques de GreenUp

Déchets dangereux

- Un ensemble de programmes Groupe a été conçu en 2024 en partenariat avec la BSP, SARPI et le campus France :
  - parcours Incinération à destination des techniciens et opérateurs d'incinérateurs de déchets ménagers et de déchets dangereux : formation technique d'environ 20 heures en *e-learning* en français et anglais,
  - formation Déchets Dangereux pour les *Business Developers,*
  - Learning Expedition pour les managers de sites/activité déchets dangereux ;
- L'objectif sur 2025-2027 est de traduire ces formations dans les langues utilisées des BUs ayant besoin d'accélérer leur montée en compétences sur les déchets dangereux (espagnol, chinois…) et d'accompagner les entités dans le déploiement de ces formations.

Énergie et décarbonation

- Des premiers programmes Groupe ont été conçus et déployés dans des entités pilotes en 2024 :
  - Virage Énergie : adaptation pour le Groupe d'un programme de Veolia Belgique sur l'efficacité énergétique des sites industriels,
  - GreenPath Zero Carbon : formation à la vente de solutions décarbonantes pour les commerciaux ;

- L'objectif sur 2025-2027 est d'accélérer le déploiement de ces programmes en s'appuyant sur les nouveaux partenariats établis en 2024 en France avec des organismes de formations et lycées professionnels, et les centres de formation des géographies disposant de formateurs et des équipements techniques nécessaires.

Compétences digitales : acculturation à l'IA générative

- En 2024, un plan massif d'acculturation à l'IA générative a été mis en place. Ce plan repose sur la formation de « champions de l'IA générative » dans l'ensemble des entités du Groupe (plus de 400 champions formés), et sur l'animation par ces champions d'un atelier présentiel d'introduction à l'IA générative, visant à créer une compréhension commune de ce qu'est l'IA générative, de la politique IA du Groupe et un premier niveau d'utilisation de ces nouveaux outils. Environ 12 000 collaborateurs du Groupe ont été formés en 2024.
- En 2025, le déploiement des ateliers d'acculturation doit se poursuivre dans toutes les entités du Groupe avec l'ambition de former au moins 30 000 collaborateurs. En parallèle, des formations de niveau plus avancé seront mises en place sur les métiers les plus fortement impactés.

➔ Renforcement de l'engagement des salariés et attraction de nouveaux talents par le partage de notre raison d'être, de nos valeurs et de notre stratégie.

Le partage de la raison d'être de Veolia, des valeurs et de la stratégie avec les salariés permettent de fédérer ceux-ci et de les fidéliser autour d'un projet commun.Cela permet également une meilleure appropriation de la stratégie du groupe.

Les principaux leviers du plan d'action Formation Groupe sont les suivants :

Diffusion de la culture managériale de Veolia et appropriation du programme stratégique GreenUp

- Programmes Groupe dirigeants, talents et managers : ces programmes, décrits ci-dessus, permettent de renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe et de diffuser la culture managériale. L'ensemble des programmes a été aligné en 2024 avec les priorités de GreenUP *via* des sessions dédiées aux boosters de GreenUp, au digital et à l'innovation.
- Des parcours *e-learnings* sont disponibles pour tous les managers sur les fondamentaux de Veolia (Essentiels, Standards santé sécurité). En 2024, un nouvel *e-learning* permettant de comprendre les messages clés de GreenUp a été mis à disposition sur la plateforme Learning@Veolia et intégré au parcour *Onboarding* des nouveaux arrivants. Il a été suivi par environ 15 000 collaborateurs en 2024.

Diffusion de la raison d'être et engagement de tous les collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de la transformation écologique

Au-delà des programmes Leadership et des *e-learnings* Groupe, la diffusion de la raison d'être et les actions d'engagement sur la transformation écologique sont définies et portées localement par les BUs.

La Veolia Academy met à disposition une boîte à outils avec différents ateliers et des *e-learnings* que les BUs peuvent choisir de déployer pour animer leurs événements locaux.

L'ambition est de permettre à chaque BU de définir et mettre en place sa propre stratégie, il n'y a donc pas d'objectifs de volumes de déploiement de ces ressources mises à disposition par le Groupe.

Cette boîte à outils comprend :

- **Fresque de la transformation écologique** (plus de 8 000 participants et 350 formateurs internes) : cet atelier pédagogique, basé sur la Fresque du Climat, permet d'expliquer les enjeux environnementaux ainsi que le rôle et les impacts des activités de Veolia par rapport à ces enjeux. C'est un outil de sensibilisation et d'engagement de tous les collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de la transformation écologique ;
- **Atelier 2 tonnes** (1 200 participants depuis 2023) **:** mesure de son empreinte carbone et découverte des leviers d'action individuelle et collective pour atteindre l'ambition de neutralité carbone en 2050 ;
- **Unlock Local Energies** (700 participants en 2024) **:** atelier permettant de découvrir les différentes solutions d'énergies décarbonées sur un territoire.

Contenus *e-learnings* Climate School disponibles sur la plateforme Learning@Veolia : compréhension des enjeux environnementaux et des leviers d'actions pour agir sur le climat.

Les deux points *supra* contribuent à l'engagement des salariés visé section 4.1.3.1.6.1 *infra*.

Développement d'une culture inclusive

- En 2024, la priorité a été donnée à la sensibilisation et à la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel. Un *e-learning* Veolia, incluant des témoignages de collaborateurs, a été déployé à l'ensemble des dirigeants du Groupe. Plus de 98 % d'entre eux l'ont suivi. Le déploiement se poursuit dans les différentes géographies. Pour permettre la diffusion auprès de tous les salariés, l'*e-learning* a été traduit en 18 langues. En 2024, environ 16 000 collaborateurs ont réalisé cet *e-learning*.
- En 2025, l'objectif est de poursuivre la campagne dans les BUs pour que les 40 000 collaborateurs inscrits à fin 2024 suivent l'*e-learning*.
- Ce point *supra* contribue à la culture d'inclusion et des diversités visée section 4.1.3.1.4 *infra*.

Objectifs et résultats quantitatifs concernant la formation

Dans le cadre de la stratégie ressources humaines de Veolia, un échange sur les objectifs est organisé chaque année avec les instances représentatives du personnel français et européen. Sont présentés également chaque année les résultats du Groupe avec la déclinaison par zone et BU.

Le Groupe s'est doté d'un objectif à horizon 2027 : délivrer 30 heures de formation par salarié.

Les indicateurs de la formation

En 2024, le Groupe a délivré 30,5 heures de formation par salarié contre 29 heures en 2023, soit une croissance de 1,5 heures par salarié. Ce résultat dépasse l'objectif que Veolia s'est donné à fin 2027 qui est de 30 heures. Il s'agit de formations métiers, santé et sécurité ou *soft skills.*

En 2024, au sein de l'enquête Voice of Resourcers, 84 % des salariés interrogés estiment avoir renforcé leurs compétences.

Ces résultats satisfaisants sont le fruit :

- d'un meilleur traçage des situations apprenantes (*induction days*, webinaires, ateliers…) qui, basées sur un objectif pédagogique, permettent le développement des compétences des collaborateurs dans le cadre de leur activité ;
- de la poursuite des programmes Groupe lancés en 2022 pour accompagner l'intégration des équipes dirigeantes (plus de 2 000 exécutifs, talents et managers ont participé à un programme Groupe en 2024) ;
- de l'accélération du Digital Learning avec la mise à disposition d'un catalogue sur étagère pour l'ensemble des 110 000 utilisateurs de la plateforme Groupe Learning@Veolia, proposant un large choix de contenus *e-learning* dans de nombreuses langues, grâce aux nouveaux partenariats avec LinkedIn Learning et Climate School.

L'objectif en 2025 est de consolider ce bon résultat et d'en poursuivre l'amélioration en affinant l'ambition *learning* du programme stratégique, qui s'articule autour des piliers suivants :

- le développement des compétences stratégiques identifiées dans GreenUp 2024-2027 ;
- le renforcement du leadership et de la culture Veolia ;
- la continuité du renforcement de l'efficacité du *learning* grâce au digital. Cet indicateur n'a pas été retenu comme indicateur principal de performance plurielle au niveau du Groupe pour le programme stratégique. Il restera toutefois piloté et suivi pour évaluer la performance sociale du Groupe.

En outre, ces progrès se reflètent dans les résultats de l'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* 2024 qui met en évidence un niveau de satisfaction élevé des salariés concernant la formation. En effet, 84 % des répondants considèrent avoir renforcé leurs compétences au cours de l'année passée.

Évolution des indicateurs de formation

Indicateurs	2024
Nombre d'heures de formation par salarié	30.5
Nombre d'heures de formation par salariée femme	33
Nombre d'heures de formation par salarié homme	30

4.1.3.1.4.2 La gestion des carrières au service du développement professionnel

La direction des talents Groupe a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs. Le développement des carrières des collaborateurs est un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines. La gestion des talents, portée par la directrice des ressources humaines du Groupe,, est réalisée par filière et porte sur l'accompagnement de la mobilité, l'identification et le développement des experts, des managers et des leaders de demain. Sa mise en œuvre s'appuie sur divers mesures décrites ci-après.

Un outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

Un outil de classification unique est déployé et pérennisé pour l'ensemble des postes de cadres (méthode *Global Grading System*, élaborée par le cabinet Willis Towers Watson), voire pour l'ensemble des salariés dans certaines *Business Units*. Il permet d'appliquer avec transparence et équité les processus RH.

Le *grading* est déployé dans l'ensemble des géographies du Groupe et permet d'appliquer avec transparence et équité les processus ressources humaines.

Talent App : une nouvelle application digitale de gestion des compétences des cadres

Le projet Talent App a été lancé en janvier 2021 *via* un pilote de 2 000 salariés cadres. Accompagnée par l'intelligence artificielle, cette application vise à accélérer le développement de la mobilité interne et la coopération par la mobilisation de collaborateurs sur des missions courtes. Un déploiement progressif est en cours, qui a permis de passer à 14 000 salariés enregistrés en 2024. Cette application permet en outre une mise en œuvre dynamique d'une cartographie des compétences et des chemins de carrière à tous les niveaux de l'organisation. Son déploiement sera poursuivi en 2025. Le Groupe a pour objectif d'avoir la vue sur les compétences et souhaits d'évolution de tous les cadres d'ici à 2027.

Un référentiel emploi Groupe simplifié et évolutif

Veolia a mis à jour en 2024 une cartographie des emplois simplifiée commune à toutes les entités du Groupe. L'objectif est de partager un langage commun, de s'adapter et d'anticiper les évolutions des emplois et compétences (*via* notamment l'organisation de comités métiers), d'accentuer la lisibilité et de favoriser la mobilité. Ce référentiel est également partagé afin d'aider les collaborateurs à se projeter sur les métiers qui les intéressent. Les fiches emplois sont intégrées à Talent App pour permettre de comparer les compétences portées par un cadre à celles demandées pour un poste. Ce référentiel permet par ailleurs au réseau ressources humaines de visualiser des parcours de carrière en présentant des fourchettes de grades par emploi générique. Il est composé d'environ 130 emplois répartis en deux domaines : métiers et fonctions support.

SmartRecruiters : l'outil de recrutement

L'outil de recrutement SmartRecruiters a été déployé au dernier trimestre 2021 et au cours de 2022 pour toutes les entités en France, aux États-Unis, en Europe du Nord, sur une partie de l'Asie et en Amérique latine notamment. Le déploiement en Espagne a pris fin en 2023 et le déploiement se poursuit chez WTS. À ce jour, plus de 800 recruteurs partagent une plateforme permettant une meilleure utilisation de l'outil, avec notamment la constitution de viviers et l'amélioration de l'expérience candidat.

Smart Recruiters permet un meilleur partage des offres d'emploi à travers le groupe ; il favorise de ce fait la mobilité interne et participe à ainsi au développement et à la rétention des salariés.. L'outil est également support au business par le partage de l'expertise et le renforcement de la compétitivité.

Le taux de couverture actuel est de 74 %. L'objectif est de couvrir l'ensemble des BUs d'ici 2027.

Grâce à SmartRecruiters, le Groupe publie en interne tous les quinze jours 'Veolia Joblink', une newsletter qui répertorie les dernières offres d'emploi pour les cadres, incluant à la fois les postes publiés sur le portail carrières du Groupe et les offres cadres diffusées au niveau local.

Talent Hub : l'outil commun de gestion des processus ressources humaines

Solution ressources humaines globale et intégrée, Talent Hub est l'outil du Groupe à destination des collaborateurs pour la gestion des campagnes d'entretiens annuels (*One Form)*, des révisions salariales, des *people reviews* et plans de succession. Cet outil accompagne les utilisateurs dans l'activité de ressources humaines et/ou managériale, facilite l'accès à l'information en ne proposant qu'un seul point d'entrée, et accompagne les managers dans la gestion des équipes. Il constitue une base de données fiable et sécurise le reporting ressources humaines. À fin 2024, plus de 51 *Business Units* ont déployé l'outil, couvrant ainsi l'ensemble des managers (38 000) et 53 000 non-managers. Le déploiement continue BU par BU au fur et à mesure des opportunités pour ce qui concerne le périmètre non obligatoire (non cadres). L'objectif est de couvrir en 2027 l'ensemble des salariés connectés à l'environnement informatique Veolia.

Un processus de gestion des talents robuste

Depuis 2017, des revues de personnel communes à toutes les entités sont organisées pour les *Executive Resourcers*, les contributeurs clés et les hauts potentiels du Groupe. Elles permettent de systématiser l'élaboration de plans de succession ainsi que la mise en œuvre de plans de développement fidélisant les dirigeants et futurs dirigeants. Elles visent également à consolider la pérennité comme l'agilité des organisations et à aider au développement individuel des salariés les plus talentueux.

Ce processus annuel est réalisé, zone par zone, puis par filière, ce qui assure une connaissance et une gestion approfondie des talents du Groupe. Il permet également d'intégrer les enjeux de mixité et d'internationalisation au sein des équipes et sur les postes de management, pour permettre à Veolia d'atteindre ses objectifs de performance plurielle en la matière.

En 2024, 1 359 collaborateurs ont fait l'objet d'une revue au niveau du Groupe.

Le Groupe dispose ainsi de plans de succession pour la plupart des postes d'*Executive Resourcers* et, lorsque ce n'est pas le cas, des plans d'actions ont été mis en place.

En 2024, le nombre de femmes dans les revues de personnel Veolia a augmenté : 36,3 % de femmes au total et 53 % parmi les cadres à haut potentiel.

Ces revues sont également déclinées au sein des zones et *Business Units* pour d'autres catégories de collaborateurs du Groupe.

Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel *One Form* est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde. Le Groupe incite l'élargissement de cette pratique aux collaborateurs non managers pour lesquels les *Business Units* adaptent le formulaire.

En 2023, le formulaire d'entretien annuel des cadres a été modernisé. Chaque année, ce formulaire est utilisé dans le cadre de la campagne d'entretien de performance et de développement professionnel.

Après l'optimisation ergonomique proposée en 2022, la structure de fond et la philosophie de l'entretien annuel ont été questionnées afin de répondre de manière encore plus adaptée aux attentes des entités opérationnelles.

Dans une démarche d'intelligence collective ayant fait participer des dirigeants de BU, le réseau RH et des managers, la version actuelle favorise le dialogue entre le salarié et son management, en limitant les contraintes de saisie.

Tout en offrant une interface simplifiée, cette version recadre plus clairement les objectifs individuels en lien avec la performance plurielle et la stratégie du Groupe, et aborde le sujet des valeurs de Veolia en permettant d'échanger sur les comportements attendus pour faire face aux challenges (Management Behaviors@Veolia).

La partie « développement » laisse une place importante à la discussion sur les souhaits de carrière et les possibilités d'accompagnement offertes par le Groupe.

Enfin, ce formulaire est structuré dans l'optique de favoriser les échanges sur le bien-être au travail et d'accompagner l'appropriation de la culture du *feedback* au sein du Groupe.

Outil de développement

Des parcours pour les talents

Veolia Excellence est le programme de formation destiné aux talents de Veolia. Il propose des sessions autour de trois grands domaines : les modèles d'affaires, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de transformation. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'*e-learning*, des travaux en intersessions, d'ateliers collaboratifs ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne.

En 2024, 125 participants ont été formés au programme, dont 30 % de femmes.

Quatre autres programmes collectifs de développement individuel sont déployés par le Groupe, ouvert à l'ensemble de ses géographies et pour ses salariés internes :

- Disrupt : dédié aux jeunes cadres visant à accélérer leur intégration dans le Groupe (68 participants en 2024) ;
- Accelerate : organisé à destination de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de la transformation digitale. Ce programme permet aux participants de mieux appréhender les possibilités de cette transformation et de développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe. Il doit faciliter leur changement de posture en leur permettant, de se placer en tant que *business partner* des autres acteurs au sein de Veolia, et de prendre de la hauteur afin de mieux anticiper les challenges qui les attendent (79 participants en 2024) ;
- WIL (Women in Leadership) : organisé pour le développement du leadership au féminin en lien avec les objectifs ambitieux du Groupe en termes de diversité de genre (*cf.* section 4.1.3.5 *infra*) (85 participants en 2024) ;
- Feedback : programme de développement individuel et collectif sur le *feedback*. Trois sessions pilotes ont été lancées en 2022 : aux États-Unis, au sein de la direction des achats de VESA et au sein de la direction de la BS&P de VESA.

En 2024, 515 collaborateurs ont participé à des programmes Talents du Groupe dans le respect du nombre de personnes défini par programme annuel.

Le Groupe intègre pleinement des outils de développement personnel dans ces programmes (MBTI, 360°, Self Management Leadership) afin que ses talents partagent une vision stratégique commune, en accord avec leur propre développement personnel.

Des programmes équivalents sont proposés par les zones comme Impulsa en Amérique latine, Boost en Afrique, Proche et Moyen-Orient, The Leadership Cadre ou Step Up au Royaume Uni, Omega au Benelux, Stream en Asie, ou encore Relief en France.

Le développement du mentorat

Le programme de mentorat Groupe, lancé en 2021, s'est poursuivi en 2024 avec une cinquantaine de binômes de salariés. Avec l'implication des mentors, membres du comité exécutif et du comité de direction du Groupe ainsi que directrices et directeurs de pays/BUs, le mentorat permet le développement des compétences, l'accélération des opportunités de carrière et l'élargissement du réseau professionnel des mentorés, cadres à haut potentiel.

En 2023, deux nouveaux aspects ont été mis en place, et ont été renouvelés en 2024 :

- des ateliers boosters ont été créés. Ils ont été spécialement conçus pour fournir des outils pratiques, ancrer les apprentissages et tirer le meilleur parti de la relation mentorale, renforçant ainsi le leadership et l'efficience opérationnelle des mentorés ;
- le programme de mentorat, exclusivement réservé aux femmes au moment de sa création, a également été ouvert aux hommes en 2023.

Il est prévu de renouveler ce programme en 2025, avec un lancement au mois d'avril, qui accueillera une cinquantaine de nouveaux binômes.

Des parcours pour les dirigeants

Pour garantir une rétention et développer les compétences des dirigeants sur leurs missions, des programmes phares sont proposés chaque année. Il s'agit notamment de :

- Executive Seminar : prépare à la direction de l'entreprise en travaillant sur un monde en évolution et son impact sur les activités actuelles et à venir du Groupe, ainsi que sur la capacité à porter les valeurs du Groupe. Il s'organise autour de quatre voyages d'études répartis sur une année et propose des conférences pédagogiques, la découverte d'activités de Veolia et de nombreuses visites d'entreprises externes. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Veolia attache une attention particulière à intégrer une part importante de femmes dans les dispositifs de formation destinés aux talents et dirigeants. (32 participants en 2024) ;
- Explore Tomorrow : *learning expedition* centrée sur l'innovation et la transformation digitale (44 participants en 2024) ;
- Leading Teams in Crisis Times : formation au management d'équipe centrée sur la gestion de crise et de l'incertitude (28 participants en 2024).

En 2024, 104 *Executive Resourcers* ont participé à des programmes de développement Groupe.

4.1.3.1.4.3 Rémunération, épargne salariale et salaire adéquat

Veolia pratique une politique globale de rémunération qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite. Les principes généraux de cette politique sont les suivants :

- offrir des rémunérations compétitives en rapport avec les pratiques des marchés locaux ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des dirigeants sur l'ensemble du Groupe en intégrant notamment les indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le calcul des bonus de l'ensemble des dirigeants. Cette politique de rémunération variable est étendue aux managers du Groupe sur l'ensemble des zones géographiques ;
- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

La politique de Veolia, pilotée par la directrice générale des ressources humaines du Groupe, est de respecter l'égalité salariale des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

La structure de la rémunération globale se compose d'un salaire de base et d'une rémunération variable de la performance individuelle ou collective (en fonction de la catégorie professionnelle, des pays et des réglementations applicables).

Écart de rémunération hommes/femmes

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 41 651 euros en 2024. La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 42 147 euros en 2024 et celle des femmes 39 843 euros , soit un écart de 2 304 euros (-5,46 %). Cette rémunération intègre notamment le salaire de base, les indemnités de congés payés, le 13ème mois éventuel, les primes et les heures supplémentaires.

Cet écart est dû principalement à la répartition différenciée des hommes et des femmes dans l'emploi. Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique. Ces valeurs converties en Euros subissent par ailleurs l'impact des variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité salariale des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

Veolia s'assure que la rémunération versée aux collaborateurs est conforme à la législation en vigueur dans le pays (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.). Veolia veille à ce que les salaires de base du Groupe, notamment des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-delà des minima nationaux ou aux salaires minimaux pratiqués sur le marché du travail pour un poste donné.

Rémunération et salaire décent

Veolia a utilisé comme salaire décent de référence les salaires minimums légaux ou les salaires minimum locaux établis par les accords collectifs les plus pertinents quand c'était possible. Les pays dans lesquels il a été possible de déterminer un salaire de référence ne présentent pas de salarié gagnant en dessous du salaire de référence.

Pour 5 pays, ces salaires de référence n'existent pas ou ne sont pas applicables aux effectifs de Veolia (pour des raisons de nationalité par exemple). Pour ces pays, représentant moins de 1% des salariés du groupe, il n'a été possible de démontrer que tous les salariés étaient rémunérés au-dessus d'un salaire décent. En 2025, une recherche complémentaire sera réalisée pour déterminer des salaires de référence pour ces pays sur la base d'un benchmark.

En complément, dans le cadre de sa politique ESG, Veolia a lancé une démarche sur le salaire vital avec un pilote dans six pays représentant une part significative de l'effectif du groupe, et couvrant l'ensemble des grandes régions d'implantation : France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Colombie, Pologne. Le Groupe considère que le salaire vital correspond au revenu minimum permettant aux salariés de couvrir leurs besoins fondamentaux ainsi que ceux de leur famille et d'avoir un niveau de vie décent. Il peut donc être différent du salaire minimum du pays.

Les travaux ont commencé fin 2023, mais ne permettent pas, à ce jour, de publier les résultats. Une étude complémentaire et plus détaillée doit être menée en 2025.

Ratio d'équité avec la direction générale

Le ratio d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée à la directrice générale et la rémunération moyenne des salariés de Veolia est de 60.

Sequoia: l'actionnariat salarié

Le déploiement annuel d'augmentations de capital réservées aux collaborateurs de Veolia vise à atteindre, ces prochaines années, une détention de 10 % du capital social du Groupe, avec l'ambition :

- de constituer un noyau actionnarial stable,
- d'en faire un des instruments de partage des fruits de la croissance du Groupe au bénéfice de ses salariés.

C'est ainsi que depuis 2018, Veolia a déployé, chaque année, des plans d'actionnariat au bénéfice de ses salariés. La couverture géographique a régulièrement augmenté, passant de 31 en 2018 à 54 pays en 2024. L'évolution du périmètre géographique se fait en tenant compte de l'organisation du Groupe, des attentes formulées par le Management des zones/pays, et la complexité juridique pour le déploiement dans certaines géographies.

La dernière opération a eu lieu en 2024. Veolia a souhaité faire bénéficier toutes les BUs qui comptent le plus de salariés, ce qui, pour 2024, représente pour 178 561 collaborateurs dans 54 pays d'une offre dite « à levier », en complément d'une offre classique. Avec ces deux offres, les salariés ont pu bénéficier:

- d'une part, d'une offre sécurisée garantissant un rendement minimal de 4 % par an sur le capital investi (incluant l'abondement dans le cadre de l'offre), ainsi qu'un multiple de 6,5 en cas de hausse de l'action Veolia ;
- d'autre part, d'une offre classique, avec un prix de souscription décoté.

79 870 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de 44,7 % au niveau Groupe, en hausse de plus de trois points par rapport à 2023 (41,5 %). C'est aussi le taux le plus élevé jamais atteint chez Veolia depuis le lancement de la première opération d'actionnariat salarié, en 2004.

L'apport personnel moyen investi par salarié a diminué : il s'élève, après réduction, à 630 euros en 2024 (contre 830 euros en 2023). Toutefois, et compte tenu du succès de Sequoia 2024, Veolia souligne qu'une minoration des 6 % des souscriptions les plus élevées a été rendue nécessaire pour se conformer à l'autorisation d'émettre au maximum 2 % du capital de Veolia sous forme d'actions nouvelles.

Si toutes les demandes avaient été honorées, ce sont 2,36 % du capital de Veolia qui aurait été souscrit par les salariés, correspondant à un apport moyen de 795 euros, beaucoup plus proche de l'apport constaté l'année précédente.

Le montant total souscrit au titre de Sequoia 2024 s'élève donc à 355,9 millions d'euros, levier et abondement compris, à comparer avec 222 millions en 2023.

Plus de 161 000 salariés et anciens salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2024, actionnaires de Veolia Environnement, détenant ainsi 8,87 % de son capital (contre 7,5 % à fin 2023). Les salariés de Veolia restent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

À ce titre, l'ensemble des salariés actionnaires du Groupe ont voté, dès 2022, pour l'élection d'une administratrice salariée qui les représente au conseil d'administration de Veolia.

La participation et l'intéressement

En France, les entités du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

En matière d'intéressement, Veolia privilégie en France une politique de développement des accords associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée. Fin 2024, près de 96 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord de participation et/ou d'intéressement.

En 2024, les montants comptabilisés, en valeur brute, pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2023, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 93,47 millions d'euros. Le montant investi en 2024 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement de l'année 2023 s'élève en valeur brute à 47,2 millions d'euros, ce qui représente 50,49 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève en valeur brute à 3,38 millions d'euros.

L'épargne salariale et l'épargne retraite

Les salariés du Groupe en France ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

De plus, Veolia Environnement propose, pour ses salariés, et aux salariés de ses filiales françaises dans le cadre d'un accord signé avec les partenaires sociaux (décembre 2012), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (PERCOL) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses. En 2020, un nouvel avenant a été signé et a modifié le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte.

Fin 2024, le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève, en valeur nette, à 824,08 millions d'euros répartis comme suit:

- 713,92 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 73 032 salariés et ex-salariés ;
- 105,81 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCOL G) détenus par 42 910 salariés et ex-salariés ;
- 4,35 millions d'euros au titre des comptes courants bloqués (CCB) détenus par 5 506 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 457,79 millions d'euros en 2023 sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 361,93 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCOL.

Le plan d'actions de performance

En 2024, Veolia a déployé un plan d'actions de performance à destination de 556 bénéficiaires incluant des Executive Resourcers, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris la directrice générale. Ce plan bénéficie à parts égales aux Executive Resourcers et aux hauts potentiels et contributeurs clés. Il est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2027 ;
- une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :
  - un critère économique,
  - un critère boursier,
  - des critères liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

4.1.3.1.4.4 Protection sociale

4.1.3.1.4.4.1 Veolia Cares : socle minimal de protection sociale

Les systèmes de protection sociale étant hétérogènes selon les zones géographiques où Veolia opère, le Groupe Veolia, à l'initiative de sa directrice générale, s'est donné comme ambition d'offrir, de manière pérenne, à l'ensemble de ses salariés des garanties sociales qui les protègent contre les aléas de la vie à travers un programme volontaire spécifique, baptisé Veolia Cares :

- un programme global d'avantages sociaux lancé en 2022, intégralement déployé dans toutes les géographies à compter du 1er septembre 2023 ;
- qui vise à renforcer la sécurité et le bien-être des collaborateurs ;
- et qui constitue un facteur d'attractivité, de fierté pour les salariés et les futurs collaborateurs.

L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-3 Socle de garanties sociales minimales pour tous les salariés de Veolia			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe et leur famille.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Le programme Veolia Cares est fondé sur cinq piliers :

- congé de parentalité : maintien du salaire de base pendant dix semaines pour le premier parent, et une semaine pour le deuxième parent. Cette disposition s'exerce également en cas d'adoption ;
- couverture décès : un capital d'au moins six mois de salaire est versé aux ayants droit, quelle que soit la cause du décès ;
- couverture santé : garantie d'accès aux soins médicaux à tous les salariés, quelles que soient les modalités d'organisation locales (assurance maladie légale et dispositifs d'entreprise) ;
- accompagnement des salariés aidants : octroi de la souplesse nécessaire dans l'organisation du temps de travail pour tous les salariés se trouvant dans une situation d'aidant ;
- bénévolat associatif : possibilité, pour chaque salarié qui le souhaite, de consacrer une journée par an, rémunérée, à une association caritative ou tournée vers la protection de l'environnement, en cohérence avec les valeurs portées par le Groupe.

Veolia Cares s'applique à l'ensemble des salariés du Groupe, sans discrimination de genre, quel que soit leur statut et dès le premier jour d'embauche.

Ce programme vise à renforcer la sécurité et le bien-être des collaborateurs.

L'impact de la mise en œuvre de Veolia Cares a été mesuré sur la période comprise entre le 1er septembre 2023 et le 31 août 2024, au travers d'un questionnaire renseigné par toutes les BUs. Les résultats principaux en sont les suivants :

- Sur 1 683 congés maternité (ou de premier parent), 248, soit 15%, ont bénéficié d'une amélioration liée à la prestation garantie par Veolia (dix semaines à 100 % du salaire de base).
- De même, en ce qui concerne les congés paternité (ou de deuxième parent), sur 4 086 congés, 836, soit 20 %, ont bénéficié d'une amélioration (garantie d'une semaine à 100 % du salaire de base par Veolia).
- En ce qui concerne les décès, sur les 323 qui ont été répertoriés sur la période, 131, soit 40 %, ont été mieux indemnisés qu'auparavant, conformément à l'engagement de Veolia de servir aux ayant-droits 6 mois du salaire de base.
- Enfin, en ce qui concerne le jour de solidarité, 4 593 salariés ont souhaité suivre ce dispositif.

4.1.3.1.4.4.2 Mesures complémentaires de protection sociale

En complément de ces cinq piliers du programme Veolia Cares, et spécifiquement pour la France, deux nouvelles mesures ont par ailleurs été mises en place au 1er janvier 2024 :

- L'extension de la couverture décès en cas d'accident professionnel. Auparavant, cette couverture n'était offerte qu'aux cadres, via la captive d'assurances de Veolia. Désormais les non-cadres bénéficient également de cette couverture avec le versement de 2,5 années de salaires au bénéfice des ayants droit.
- Un dispositif d'aide au retour à l'emploi, pour les salariés éligibles qui le souhaitent, par un prestataire dédié. Avec ce programme, les salariés après un arrêt de travail en longue maladie sont ainsi accompagnés pour leur permettre de reprendre une activité professionnelle sereinement, en limitant le risque de rechute et la désocialisation. Ce programme couvre à date deux tiers des salariés de Veolia en France et sera étendu à tous les salariés au 1er janvier 2025.

L'objectif visé était ainsi de mettre en place, aussi en France, des mesures visant à renforcer notre socle commun de protection sociale, dans la logique de Veolia Cares.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

	2024
Pourcentage de salariés ayant droit à des congés familiaux	100 %
Pourcentage de salariés concernés ayant pris des congés familiaux	4,7 %

4.1.3.1.4.5 Attirer les talents

Campagne de recrutement

Face à la pression constante du marché de l'emploi, le Groupe maintient ses efforts pour retenir ses salariés en leur offrant un accompagnement dans leur carrière et des opportunités de développement professionnel.

En parallèle, le Groupe a lancé une démarche d'optimisation de sa marque employeur : création d'une campagne de recrutement déployée en 2023, optimisation et enrichissement des pages carrières,

amélioration de l'expérience candidat, support aux recruteurs pour les accompagner dans leur mission de recrutement et d'attractivité.

En 2024, de nouveaux portails d'offres d'emploi interne et externe ont été lancés afin d'améliorer leur attractivité et leurs performances.

Ainsi, pour toutes les entités utilisant l'outil de recrutement recommandé par le Groupe, SmartRecruiters, les candidats pourront bénéficier d'une offre de contenus riche, d'un design amélioré, et d'une meilleure accessibilité en version mobile.

Ces deux portails ont été modifiés pour améliorer l'accessibilité aux offres pour chacun mais aussi pour les personnes en situation de handicap, l'ergonomie du processus de recherche et la version mobile, la performance et l'attractivité.

Les nouveaux portails offrent désormais des fonctionnalités de recherche optimisées, plus performantes, la suggestion d'offres personnalisée, une carte de localisation permettant de calculer les temps de trajets travail-domicile et davantage de contenus permettant de mieux connaître le Groupe.

En parallèle, pour les collaborateurs de Veolia, le portail d'offres interne met à disposition tous les outils permettant de mener à bien sa mobilité : Talent App, JobLink, politique mobilité, accès descriptifs d'emplois génériques, politique de mobilité internationale…

Les relations écoles au niveau Groupe

Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement. Elle facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise sont une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les partenariats mis en place avec les écoles et universités contribuent également à la notoriété de Veolia et ses métiers auprès des étudiants issus de formations stratégiques pour le Groupe. Les programmes tels que les Trophées de la transformation écologique ou le Prix de la solidarité étudiante sont des moments privilégiés qui permettent à des étudiants internationaux de découvrir les métiers de Veolia et de mettre en perspective leurs cursus de formation au regard des enjeux du Groupe. Ces actions ont pour vocation d'affermir la visibilité de Veolia auprès des jeunes diplômés, de renforcer son attractivité en la positionnant comme une entreprise responsable, innovante et porteuse de sens.

Le programme Pangeo

Le programme offre une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. Il permet la création d'un vivier multiculturel de collaborateurs formés aux métiers de Veolia. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE.

Première édition du Graduate Program Groupe

La première promotion du Veolia Graduate Program a été officiellement lancée en janvier 2024. Les huit jeunes ingénieurs de cette première édition découvrent le Groupe dans toute sa diversité.

Recrutés en CDI, ils ont débuté leur première année avec deux mois au siège de l'entité recruteuse, avant de partir en mission sur un site opérationnel au sein de leur BU pendant dix mois. L'année prochaine, ils découvriront le Groupe grâce à une mission innovation (dans un Hub ou à la DSI) de trois mois, suivie d'une mission opérationnelle de six mois à l'international, avant un retour au sein de leur entité d'origine. En parallèle, le Groupe accueillera la seconde promotion du Graduate program d'ici fin 2024 (huit nouveaux participants).

En parallèle de leurs expériences terrain, les graduates suivent un programme de formation ad hoc, mixant formations en e-learning et programmes talents du Groupe (VIP et Disrupt). L'intérêt de ce programme est de former des jeunes ingénieurs à haut potentiel et de fidéliser des managers opérationnels destinés à évoluer rapidement au sein de Veolia.

L'alternance

L'alternance est un des instruments clés de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en France, en Colombie, en Allemagne, au Maroc et au Royaume-Uni. L'alternance favorise la transmission des savoirs et des compétences clés grâce notamment aux échanges intergénérationnels entre le tuteur et son alternant, et développe la culture d'entreprise par la promotion professionnelle. La fonction tutorale renforce le sentiment d'appartenance au Groupe tout en rendant tangible la valorisation des expertises.

Le déploiement de la politique alternance au cœur des territoires et de ses contrats se fait notamment à travers un nombre important de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau FIPA (Fondation innovations pour les apprentissages) avec lequel Veolia a développé plusieurs programmes innovants et inclusifs :

- le projet "!Ingénieuses", afin de permettre à des jeunes femmes de 17 à 29 ans de réaliser une formation de BTS technique en alternance et de se hisser aux portes d'une école d'ingénieur ;
- le projet "Altern'Up", qui a pour but de valoriser l'esprit entrepreneurial des alternants qui souhaitent développer un projet de création d'entreprise.

Une Direction Talent acquisition au niveau Groupe, au service des BUs

Dans le cadre de sa stratégie d'acquisition des talents, la DRH Groupe a mis en place au sein de la direction Talents et développement des dirigeants une équipe Talent acquisition.

L'objectif : améliorer l'expérience recruteurs et l'expérience candidats, notamment via l'optimisation des outils existants, des process, mais aussi en favorisant les échanges inter-BU (*copy & adapt*), et en identifiant des actions/outils à développer et à mettre à disposition des recruteurs de Veolia.

4.1.3.1.5. Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion

Une démarche proactive pour préserver les salariés de la discrimination

Le non-respect des diversités aurait un impact direct et ponctuel entraînant un désengagement et une dégradation de la marque employeur, ce qui justifie pleinement la matérialité de l'IRO correspondant, rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-7 Exposition potentielle des salariés à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés sur leur lieu de travail, nécessitant la mise en place de dispositifs d'écoute et d'alerte			

Veolia accorde une place privilégiée à la diversité et à l'inclusion pour une meilleure coopération interne, un engagement et une fidélisation de ses collaborateurs. Le plan d'action diversité et inclusion s'articule autour de quatre axes prioritaires : la mixité ; la diversité de genres dans les géographies où le sujet peut être porté ; le handicap ; la diversité sociale et culturelle. Le Groupe mesure chaque année la progression de ses actions en faveur de la diversité au travers d'un index diversité mesuré dans l'enquête d'engagement *Voice of Resourcers*.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Une politique diversité et inclusion au service de la stratégie GreenUp

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de la raison d'être et du programme stratégique GreenUp 2024-2027 de Veolia. La féminisation du comité de direction est un des indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le cadre du programme stratégique GreenUp 2024-2027.

La politique diversité et inclusion de Veolia se fonde sur les valeurs de respect et de solidarité du Groupe, qui exigent que les salariés soient traités sans discrimination, avec respect et équité. Cela suppose qu'ils se sentent à la fois reconnus dans leur singularité et membres à part entière du collectif de travail pour pouvoir participer pleinement à l'ambition du Groupe de devenir le champion de la transformation écologique.

Ainsi, le Groupe renouvelle son engagement à être une entreprise toujours plus diverse et inclusive, garante de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de la promotion sociale individuelle pour toutes et tous. La politique diversité et inclusion de Veolia s'appuie sur trois axes fondamentaux :

- garantir des processus RH et managériaux équitables et non discriminants, du recrutement à la fin de carrière pour toutes les catégories de personnel ;
- garantir un accès non discriminant à l'emploi chez Veolia (âge, origine, handicap, genre, orientation sexuelle, religion…) ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Dans ce cadre, le Groupe souhaite que l'ensemble de ses entités s'attache notamment à :

- poursuivre la mise en œuvre de plans d'action en faveur de la mixité et de l'égalité hommes/femmes ;
- développer et élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes en situation de handicap ;
- développer et élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes LGBT+ dans le respect des législations locales ;
- développer et élaborer des plans d'action en faveur de la diversité sociale et culturelle.

La diversité des salariés du Groupe, la reconnaissance de tous les talents et de toutes les compétences sont des atouts majeurs pour relever les défis de la transformation écologique. C'est pourquoi la diversité et l'inclusion chez Veolia doivent s'inscrire dans une culture d'entreprise inclusive et qui s'appuie sur des processus RH et managériaux à la hauteur d'ambition du Groupe.

Conformément à la législation et à la réglementation locales applicables, Veolia n'autorisera, ni ne soutiendra aucun type de discrimination fondée sur l'âge, l'état de santé, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, le handicap, l'origine, la religion, les opinions politiques, les opinions philosophiques, la situation de famille, les mœurs, le patronyme, les activités syndicales, le lieu de résidence, la vulnérabilité résultante de la situation économique, le statut de migrant, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race. Cette liste d'exemples de discrimination a été établie dans un souci de clarté et n'est absolument pas exhaustive.

Une politique diversité et inclusion portée par la DRH

La politique diversité et inclusion est portée par la directrice des ressources humaines du Groupe et membre du Comex. Elle est déployée par la direction diversité, inclusion et engagement du Groupe qui s'appuie sur un réseau mondial de coordinatrices et coordinateurs locaux diversité et inclusion. À fin 2024, le Groupe comptait près d'une centaine de correspondants et 36 réseaux locaux diversité et inclusion dans les zones géographiques où Veolia opère.

Leurs missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements au regard des enjeux locaux ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Le département diversité et inclusion du Groupe organise de manière bimensuelle avec les coordinateurs et coordinatrices diversité et inclusion du Groupe des réunions de travail et de partage de bonnes pratiques. En 2024, le département D&I a organisé avec le réseau des correspondants huit réunions dont une plus spécifique sur les résultats de l'index D&I de l'enquête interne *Voice of Resourcers* et une autre sur la question LGBT+ avec l'intervention d'une experte sur le sujet.

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité et à l'inclusion, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle femmes/hommes : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation de recrutement de l'encadrement, taux de départ des femmes, taux de féminisation des *Executive Resourcers*, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de la société mère Veolia Environnement ;
- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- taux d'emploi des plus de 55 ans ;
- taux d'emploi des moins de 30 ans ;
- taux de formation par âge et par genre.

Un index diversité et inclusion produit chaque année dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe permet de mesurer la perception des salariés sur ce sujet. En 2024, l'index est porté à 78 points sur 100.

Des partenariats en cours

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances, notamment du Pacte mondial des Nations unies et de l'Organisation internationale du travail. Sur le périmètre français, Veolia est également partenaire de plusieurs associations comme l'Association française des managers de la diversité (AFMD), l'association À compétence égale ou encore l'ANVIE et le centre LGBTQIA+ d'Île-de-France.

Des actions concrètes pour développer la diversité et l'inclusion

En 2022, un état des lieux sur le sujet de la diversité et l'inclusion a été proposé aux correspondants D&I, ce qui a permis de structurer la feuille de route D&I autour d'une approche transverse et de quatre axes prioritaires :

- la mixité ;
- les personnes LGBT+ (dans les géographies où le sujet n'est pas criminalisé) ;
- le handicap ;
- la diversité sociale et culturelle.

La feuille de route diversité et inclusion de Veolia a pour objectif d'impulser une culture de l'inclusion qui garantit à chaque salarié d'être traité sans discrimination, d'être reconnu dans sa singularité et d'être membre à part entière du collectif de l'entreprise.

Un travail de recensement des pratiques D&I dans le Groupe a débuté en 2024, dont la structure s'articule autour de la feuille de route D&I (les quatre axes prioritaires et l'approche transverse), permettant de mettre en cohérence les actions portées par les entités et pays du Groupe et la politique globale D&I du Groupe. Ce carnet digital et interactif recense à ce jour une quarantaine d'actions et vise à renforcer la culture *Copy and Adapt* du Groupe pour que chaque entité puisse s'inspirer d'actions déjà existantes.

Les actions présentées ci-dessous mises en œuvre dans le cadre de la feuille de route "diversité et inclusion" du Groupe visent un objectif de long terme de développement et de consolidation de la culture inclusive du Groupe qui s'appuie notamment sur le respect des personnes dans leur singularité. Le respect est l'une des cinq valeurs du Groupe, traduites en comportements attendus dans le guide "management behaviors@veolia".

Les actions sont pérennes et évolutives dans le temps et peuvent être ajustées en fonction des évolutions sociales, sociétales et/ou réglementaires des zones géographiques/pays.

L'index diversité de l'enquête annuelle Voice of Resourcers permet d'évaluer l'impact des actions mises en œuvre, et son évolution, tant au niveau Groupe qu'au niveau local.

Formation et sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

Depuis 2023, une offre complète de modules de formation en ligne (LinkedIn Learning) est mise à la disposition des salariés qui ont accès à la plateforme Learning@Veolia du Groupe. Cette offre s'inscrit dans la Diversity and Inclusion Academy du programme Learning du Groupe. Les salariés inscrits ont ainsi accès à près d'une vingtaine de formations en ligne qui ont trait à la mixité, au handicap, au management inclusif, aux biais inconscients, à la diversité culturelle et sociale ainsi qu'à la question LGBT+ (dans les géographies où le sujet n'est pas criminalisé). À fin 2024, 913 personnes ont eu accès à ces formations, parmi celles-ci, 262 salariés ont suivi jusqu'au bout les formations LinkedIn Learning. Pour ce qui est de la formation « Non au sexisme et au harcèlement sexuel », conçue en interne (qui n'est pas une formation LinkedIn Learning), 42 000 salariés ont eu accès à la formation, dont près de 22 000 l'ont suivie à fin 2024 (chiffres rappelés plus bas). En 2024, 2 266 salariés se sont inscrits à la formation « Handicap : ensemble, construisons un environnement inclusif » et 1 687 salariés l'ont terminée.

En complément, un atelier en présentiel sur les biais inconscients (en français, anglais et espagnol) est à la disposition des entités pour leur permettre de sensibiliser les salariés sur les stéréotypes et les préjugés. En 2024, 790 salariés ont pu participer à cet atelier spécifique dont 62 au siège (huit sessions en tout). Six pays/entités ont mis en place en 2024 cet atelier sur les biais inconscients ou un atelier portant sur la même thématique.

À l'occasion de la Journée internationale de la diversité le 25 mai 2024, un autodiagnostic en ligne « Êtes-vous un·e collègue inclusif.ve ? » a été proposé aux salariés. 200 salariés ont pu participer à cet autodiagnostic.

La lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel

Un dispositif international de lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel, porté par la direction générale du Groupe, a été mis en place au sein du Groupe en 2024. Ce dispositif, en référence à la convention n° 190 de l'Organisation internationale du travail (OIT), comprend quatre outils RH et une campagne de communication interne :

- un *e-learning* disponible en 18 langues ;
- une procédure d'alerte pour les victimes/témoins et managers, traduite dans 18 langues et intégrée dans l'*e-learning* ;
- une brochure digitale intégrée dans l'*e-learning* ;
- un jeu de cartes papier en anglais, français et espagnol accompagné d'un support d'animation en français et en anglais. Plus de 1 000 jeux en français, anglais et espagnol ont été diffusés dans les pays et entités.

Une campagne interne d'affichage intitulée « Non au sexisme et au harcèlement sexuel chez Veolia » vise à interpeller de manière impactante les victimes et les témoins et les inciter à dénoncer les comportements déplacés.

Le module d'*e-learning* a été rendu obligatoire en juillet 2024 pour les 600 dirigeants du Groupe. Depuis septembre 2024, cet *e-learning* est déployé auprès des salariés ayant accès à la plateforme *e-learning* de Veolia, ce qui représente 42 000 salariés dont près de 22 000 l'ont suivi à fin 2024. La campagne de communication a été déployée dans une quarantaine de pays et entités du Groupe. La brochure et la procédure d'alerte diffusables également en formats imprimés ainsi que les affiches permettent de toucher les salariés qui n'ont pas accès à un outil digital. Ainsi, cette action s'inscrit dans la politique visant à lutter contre le sexisme et le harcèlement.

Veolia agit également contre le sexisme à travers son engagement depuis 2023 à l'initiative StOpE Sexisme dont l'objectif est de promouvoir et de partager des bonnes pratiques au sein d'un collectif d'entreprises pour lutter contre le sexisme ordinaire dans l'entreprise. Cette signature s'inscrit dans le cadre de l'adhésion de Veolia à l'AFMD. Veolia a participé à deux des trois réunions de partage de bonnes pratiques proposées par l'initiative et a atteint pleinement les objectifs requis par l'adhésion, qui est de lancer au moins une action spécifique dans l'année contre le sexisme et le harcèlement sexuel. Le déploiement de la campagne « Non au sexisme et au harcèlement sexuel » a parfaitement répondu à cette exigence.

L'action en faveur des salariés LGBT+

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits humains et son adhésion au *Global Compact*, Veolia a accordé son soutien aux normes de conduite des Nations Unies à l'intention des entreprises en vue de la lutte contre les discriminations à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués. Ces normes, au nombre de cinq, ont été élaborées par le Bureau du Haut-commissaire aux droits humains des Nations Unies.

Former, sensibiliser, s'assurer de processus RH et managériaux inclusifs et rendre visible l'engagement de Veolia constituent les leviers d'actions pour avancer sur la question des salariés LGBT+.

En 2024, la politique LGBT+ qui fait partie des quatre axes prioritaires de la politique D&I Groupe a été formalisée. Cette politique sera présentée et diffusée lors du 1er semestre 2025 auprès du réseau international de correspondants diversité et inclusion du Groupe et des directions de ressources humaines, sauf dans les géographies où le sujet est criminalisé. Cette politique donne accès à une dizaine de fiches de bonnes pratiques qui permettent de sensibiliser les salariés sur les LGBT-phobies et les discriminations auxquelles les personnes concernées peuvent faire face, de soutenir les RH et les managers dans l'accompagnement des salariés LGBT+ sur les questions notamment d'homoparentalité, de transition de genre. Ce kit a été élaboré par l'Agence française des managers de la diversité (AFMD) dont Veolia est membre partenaire.

En avril 2024, un échange avec une experte sur les questions LGBT+ a été proposé au réseau diversité et inclusion du Groupe pour mieux comprendre comment accompagner les salariés LGBT+ dans leur transition de genre. Près de 60 coordinateurs et coordinatrices ont pu participer à cette séance.

En juin 2024, une conférence en anglais et en français a été proposée aux salariés du Groupe pour tenter de mieux comprendre la réalité des salariés LGBT+ dans l'entreprise. 276 personnes se sont inscrites à cette conférence en ligne.

Une convention de parrainage a été signée le 3 mai 2024 entre la directrice des ressources humaines de Veolia et le centre LGBTQIA+ d'Île-de-France. Cette convention, sous forme de soutien financier, prévoit que :

- tout salarié de Veolia peut faire appel à cette association pour toute question relative aux sujets LGBTQIA+ (psychologiques, santé, juridique, *coming out*, transidentité, sexualité, parentalité, emploi…) ;
- l'association est à la disposition des départements RH et diversité et inclusion pour toute ressource dont ces départements pourraient avoir besoin ;
- l'association peut intervenir chez Veolia sur un format conférence-rencontre sur les enjeux LGBTQIA+ (en physique ou en visioconférence) sur la durée de validité.

L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour attirer les talents et donner leur place aux femmes, à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses activités, le Groupe met en place un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin de :

- développer la mixité des emplois dans les exploitations ;
- développer la féminisation des instances dirigeantes du Groupe et du management ;
- favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Les actions du Groupe pour développer la mixité dans l'encadrement sont orientées sur les axes suivants :

- Recrutement : processus de recrutement et politique jeunes talents inclusifs, création d'un vivier de femmes dirigeantes ;
- Identification : plan de succession des dirigeants incluant au moins une femme pour chaque dirigeant (*Executive Resourcer*), un objectif annuel de 50 % de femmes dans les revues de personnel des hauts potentiels, revues de personnel complémentaires pour les femmes ayant un grade en deçà des *Executive Resourcers* ;
- Développement : développement du mentorat par des *Executive Resourcers* pour des femmes cadres à haut potentiel, objectif atteint de 50 % de femmes sur les programmes Talents et *Executive* ;

- L'animation du réseau mixité internationale nommé WEDO : de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont déployées dans les différents pays où le Groupe est implanté avec le soutien du réseau WEDO. WEDO est le réseau interne de Veolia, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupant des femmes et des hommes de Veolia et qui souhaite promouvoir la mixité au sein du Groupe. Fin 2024, ce réseau comptait dans la communauté Google Space près de 3 500 collaborateurs et collaboratrices issus d'une cinquantaine de pays :
  - parmi les actions portées par le réseau, WEDO a renouvelé la semaine *Yes WEDO Week* dont la thématique s'est en partie inscrite dans le thème retenu par l'ONU pour la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars 2024 : « Investir en faveur des femmes : accélérer le rythme ». Cette semaine, consacrée à des actions de sensibilisation internes et externes, a connu un nouveau succès : 53 entités (+1 *vs* 2023) sur les cinq continents qui ont organisé plus de 321 actions (+121 *vs* 2023) : interventions auprès de jeunes filles dans les écoles, accueil de collégiennes et lycéennes sur les sites de Veolia pour découvrir les métiers de Veolia, conférences et webinaires auprès des salariés sur les questions d'égalité professionnelle femmes/hommes, etc.,
  - au niveau Groupe, deux conférences relatives à la mixité ont été proposées aux salariés (en français et anglais) : une conférence avec une intervenante extérieure « La place des femmes dans le travail, une histoire mouvementée » et une table ronde « Les femmes dans les métiers opérationnels » avec cinq femmes de Veolia issues des cinq continents. 681 salariés se sont inscrits à la conférence et 416 salariés à la table ronde ;
- Le nouveau programme WEDO for Tech : en 2023, Veolia a mis en place le programme WEDO for Tech dont l'objectif est de sensibiliser les jeunes filles aux métiers techniques (IT, ingénierie…). Ce programme inclut différentes actions dont l'intervention des salariés dans des établissements scolaires, l'accueil d'élèves chez Veolia dans le cadre du programme initié en France *Ma ville en vert* ou encore la journée *Tech my Job* :
  - la journée du 8 mars 2024 a également été l'occasion de renouveler l'opération *Tech My Job* qui fait partie du programme WEDO for Tech et dont le principe est pour les femmes de Veolia, ingénieures, techniciennes ou informaticiennes, d'accueillir une collégienne ou lycéenne pendant une journée pour lui faire découvrir son métier et lui permettre de passer un moment privilégié avec une professionnelle. L'objectif est de sensibiliser les jeunes filles aux métiers techniques pour leur donner envie de s'orienter vers ces filières dans lesquelles les femmes sont sous-représentées. Au siège, douze jeunes filles ont pu être accueillies par des femmes de Veolia ; *Tech My Job* a également été mis en place dans différents pays et entités ;
- Le programme de développement intitulé Women In Leadership – WIL : créé par Veolia en Amérique du Nord, WIL a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Afrique (Maroc), en Amérique latine (Colombie, Mexique) et en Asie-Pacifique ; WIL compte également un programme Groupe ouvert aux participantes de toutes les zones géographiques. Ce programme de coaching sur sept mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation, a accueilli 84 femmes de 34 entités différentes en 2024. Ce programme alterne les sessions collectives et individuelles, en face-à-face et à distance. Le coaching digital et les ateliers à distance garantissent la flexibilité et l'impact et maximisent l'interaction en organisant des rencontres régulières entre les participants et leurs managers qui bénéficient également du programme. Le succès de WIL est mesuré par son taux de satisfaction élevé. En 2024, le programme a obtenu un taux de recommandation (*Net Promoter Score*) de 97 de la part des participants ;
- L'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que les entreprises de plus de 50 salariés en France sont tenues de publier, les résultats des entités de Veolia en France publiés en mars 2024 s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un index global à 89 points sur 100. Ce résultat est le fruit des efforts de Veolia depuis de nombreuses années pour créer les conditions d'attractivité et d'évolution qui permettent aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Dans le cadre de sa politique d'inclusion et de diversité, Veolia s'engage à transformer la perception du handicap, à faire évoluer les représentations sociétales et à favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. L'ambition du Groupe est de créer un environnement de travail inclusif où chaque collaborateur, quelles que soient ses capacités, peut s'épanouir et contribuer pleinement à la réussite de l'entreprise.

- **Engagement avec l'Organisation internationale du travail (OIT)**

Veolia poursuit son engagement au sein du réseau « Entreprises et Handicap » de l'OIT, renforçant son leadership en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap au niveau Groupe. À l'occasion de la Journée internationale du handicap le 3 décembre 2024, une conférence centrée sur les questions de handicap psychique et notamment la neurodiversité en entreprise a été organisée. Accessible en français, anglais et espagnol, elle a réuni plus de 1 000 salariés du monde entier.

Veolia maintient son engagement actif au sein du réseau de l'OIT. En 2024, le Groupe a continué à participer aux échanges et aux réunions du réseau, contribuant ainsi au partage de connaissances sur l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Cette collaboration renforce la position d'employeur responsable et inclusif de Veolia.

- **Intégration du carnet des bonnes pratiques handicap dans le carnet D&I**

En 2024, le carnet des bonnes pratiques handicap, créé en 2022, a été intégré au nouveau carnet des bonnes pratiques diversité et inclusion (D&I) plus large. Cette intégration permet de maintenir un focus important sur le handicap, tout en l'inscrivant dans une approche plus globale de l'inclusion.

Dans ce nouveau format, la section dédiée au handicap présente onze initiatives clés sous forme de fiches pratiques détaillées. Ces fiches, héritées du carnet handicap original, fournissent des objectifs clairs et des contacts internes, facilitant ainsi la reproduction des actions à travers le Groupe.

L'intégration du carnet handicap dans le carnet D&I assure une continuité dans l'engagement de Veolia envers l'inclusion des personnes en situation de handicap, tout en élargissant sa portée. Les liens vers les carnets de bonnes pratiques handicap de 2022 et 2023 sont maintenus dans le nouveau carnet, permettant un suivi de l'évolution des pratiques spécifiques au handicap au fil des années.

Ce carnet est partagé avec l'ensemble des membres du réseau des ressources humaines de Veolia dans le monde.

- **Campagne de sensibilisation au niveau du Groupe Octobre Rose**

À l'occasion de l'initiative Octobre Rose, une conférence en ligne à propos des impacts sociaux et professionnels du cancer du sein a été proposée. Cette initiative vise à sensibiliser sur les défis d'inclusion liés à cette maladie, reconnaissant ses effets handicapants pendant et après le traitement. La campagne combine des actions de prévention et de soutien, incluant la distribution de guides d'autopalpation, des ateliers pratiques, et une conférence sur les enjeux sociaux et professionnels liés au cancer. Déployée internationalement *via* le réseau des coordinateurs diversité et inclusion, cette conférence a compté plus de 1 100 participants en 2024. Cette approche a été étendue en novembre pour aborder les cancers masculins.

Ces actions, menées conjointement par les équipes diversité et inclusion et prévention santé sécurité, illustrent l'approche globale de Veolia en matière de bien-être des salariés et d'inclusion.

L'inclusion sociale et culturelle et l'égalité des chances

Différents programmes permettent d'animer aux niveaux global et local la diversité sociale et culturelle chez Veolia, dont voici quelques exemples.

En 2023, Ma ville en vert, programme de découverte des métiers de la transformation écologique pour des élèves de 13 ans à 18 ans issus d'un milieu social défavorisé, a pu être mis en place dans plusieurs entités. Il vise à leur faire prendre conscience qu'ils ont un rôle à jouer pour la transformation écologique et qu'il existe différents métiers chez Veolia pour y parvenir. Accueillis chez Veolia par des salariés volontaires qui les accompagnent pendant une journée, les élèves découvrent les métiers de Veolia puis sont amenés à imaginer leur « ville en vert » à partir des connaissances acquises sur Veolia. Ils présentent à la fin de la journée leur projet à un jury interne de salariés. En France, les élèves les plus motivés se voient proposer leur stage de 3e chez Veolia.

En 2024, le programme a été renouvelé par les équipes de Seureca (une vingtaine d'élèves) ainsi que par les équipes d'Afrique du Sud (une vingtaine d'élèves) et par les équipes de Colombie (dix séances et

230 élèves). Ce programme s'inscrit dans une démarche sociale et sociétale du Groupe, notamment en matière de diversité, d'inclusion et d'action pour l'égalité des chances.

Le programme a également été animé, à titre de test, auprès d'une dizaine de jeunes en réinsertion professionnelle dans le cadre du projet Terra Academia.

Le recrutement sans discrimination

Sur le périmètre en France, le sujet du recrutement sans discriminer est porté à travers le partenariat de Veolia avec l'association À compétence égale, renouvelé pour 2024. Ce partenariat permet aux recruteurs de Veolia de bénéficier de bonnes pratiques issues d'autres entreprises, de conseils juridiques ou même de participer à des ateliers de réflexion sur cette thématique. En 2024, l'offre a été de nouveau présentée à un public RH en France (recruteurs, correspondants D&I) à l'occasion d'une information sur le projet de loi français sur le *testing* et la transparence de la rémunération. Le guide en ligne *Recruter sans discriminer* publié sur l'intranet et mis à la disposition de toute personne en situation de recrutement a été mis à jour.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Pour soutenir les salariés en situation difficile, le Groupe en France a déployé un plan de solidarité active en concertation avec les partenaires sociaux. Parallèlement, un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en cas de situations délicates de la vie courante, a été mis en place sous la bannière Allô Solidarité. Aujourd'hui, les salariés en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent.Le partenariat avec l'association Vivons solidaires, depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants.

Négociation d'un accord diversité et inclusion

Un accord diversité et inclusion est en cours de négociation au niveau du comité de Groupe européen. Un groupe spécial de négociation composé des représentants du personnel des pays européens du Groupe et du syndicat européen EPSU participe à ces négociations.

L'accord s'applique à toutes les entités incluses dans le champ d'application du comité de Groupe Europe de Veolia soit 17 pays européens (France, Royaume Uni, Espagne, Allemagne, République Tchèque, Belgique, Pologne, Italie, Hongrie, Roumanie, Slovaquie, Bulgarie, Pays-Bas, Portugal, Luxembourg, Danemark et Irlande) représentés au sein du comité de Groupe Europe, à savoir plus de 120 000 salariés en 2024 concernés sur les effectifs globaux du Groupe.

Ce projet d'accord a l'ambition de consolider le déploiement de la politique D&I de Veolia autour d'un ensemble d'orientations communes et d'actions concrètes. Il s'articule autour des priorités de la feuille de route D&I de Veolia : mixité/personnes LGBT+, personnes en situation de handicap, diversité culturelle et sociale.

Clause diversité et inclusion dans les contrats passés avec les entreprises de travail temporaire en France

Dans le cadre des renouvellements de ses contrats-cadres avec les entreprises de travail temporaire (ETT) en France, la direction des achats et la direction D&I ont intégré en 2024 une clause diversité et inclusion. Cette initiative vise à intégrer des objectifs concrets et mesurables en matière de :

- recrutement non discriminant ;
- promotion de la mixité ;
- renforcement de l'emploi des personnes en situation de handicap (objectif de 6 %) ;
- diversité sociale et culturelle.

Les objectifs chiffrés sont adaptés à chaque ETT selon le point de départ établi en 2024 sur la base des données fournies à la direction des achats par chaque ETT.

Cette initiative prévoit des formations pour les recruteurs des ETT et un suivi régulier ainsi que l'élaboration d'une charte d'engagement spécifique concernant les personnes en situation de handicap.

Objectifs et résultats quantitatifs Diversité & Inclusion

La mixité au sein du Groupe

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a renouvelé son engagement en faveur de ses salariés et pris l'objectif et la cible suivants :

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Diversité et inclusion	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	• Proportion de femmes au sein du comité de direction Groupe	25,6 %	32,4 %	≥ 30 %
	Sponsor	Helman le Pas de Sécheval		Membre du comité exécutif, secrétaire général du Groupe			

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé de nouveaux objectifs chiffrés dans le cadre du programme stratégique GreenUp 2024-2027 :

- 30 % de femmes parmi les dirigeants du Groupe (*Executive Resourcers*) en 2026 et 40 % en 2029.

Taux de féminisation dans le Groupe à fin 2024

Indicateurs	2024
Nombre d'hommes *Executive Resourcers*	368
Nombre de femmes *Executive Resourcers*	163
Part des femmes dans les *Executive Resourcers*	30,7 %
Part des hommes dans les *Executive Resourcers*	69,3 %
Taux de féminisation du comité de direction	32,4 %

Les *Executive Resourcers* correspondent à l'encadrement supérieur. Il s'agit, au sein de Veolia, des salariés dirigeants occupant un poste gradé 16 et plus selon la méthode *Global Grading System* du cabinet Willis Towers Watson.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Taux de salariés en situation de handicap

	2024
Taux de salariés en situation de handicap (Monde) [1]	2,10 %

(1) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 dans les pays qui déclarent des salariés en situation de handicap (hors sous-traitance et secteur protégé).

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,1 % à fin 2024, soit 4 303 salariés.

4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale

4.1.3.1.6.1 Des salariés engagés

Parce que la dimension culturelle est un vecteur d'attraction et de rétention des salariés, le Groupe a adopté une communication transparente et inclusive autour de ses valeurs, sa raison d'être et sa stratégie.

Pour faire face à un risque de désengagement des salariés du Groupe, y compris les représentants du personnel, avec un potentiel climat social défavorable, le Groupe les a invités à participer à la construction de la stratégie en recueillant leurs avis et idées *via* le questionnaire Inspire 24-27. Depuis sa mise en œuvre, le Groupe continue de partager sa stratégie en proposant notamment diverses formations telles que l'*e-learning* GreenUp, programme stratégique 2027, qui intègre une partie dédiée à la raison d'être de Veolia.

En parallèle, Veolia a mis en place Management Behaviors@Veolia, qui constitue une boussole culturelle à destination de tous les cadres du Groupe, pour être déclinée à l'ensemble des salariés : ce guide traduit les cinq valeurs de Veolia en 20 comportements devant être adoptés dans les actions et décisions quotidiennes des collaborateurs.

Enfin, le Groupe veille chaque année à mesurer l'engagement de ses salariés *via* son enquête *Voice of Resourcers*.

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux d'engagement des collaborateurs *(enquête Voice of Resourcers)*	89 %	88 %	≥ 85 %
	Sponsor	Laurent Obadia		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président			

L'IRO correspondant à la volonté de créer une culture d'entreprise attrayante, participative et alignée avec ses valeurs, est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-4 Renforcement de l'engagement des salariés et attraction de nouveaux talents par le partage avec eux de notre raison d'être, de nos valeurs et de notre stratégie			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Dans le cadre de sa raison d'être, de son programme stratégique GreenUp 2024-2027 et de sa politique ressources humaines portée par la directrice ressources humaines du Groupe, Veolia s'est engagé à donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs, avec notamment pour objectif de maintenir à plus de 85 % le taux d'engagement des collaborateurs, à horizon 2027. Ainsi, l'index d'engagement et le taux de réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité sont intégrés dans les indicateurs de la performance plurielle de Veolia. L'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* 2024 a été réalisée pendant trois semaines en novembre auprès d'un panel de près de 165 000 collaborateurs (plus 5 000 *vs* 2023) selon un questionnaire 100 % en ligne disponible en 31 langues et adapté à une large population décomposée comme suit :

- l'ensemble des managers du Groupe présents dans 55 pays ;
- l'ensemble des salariés dans 37 *Business Units*/entités : Allemagne, Argentine, Afrique du Sud, Australie/Nouvelle-Zélande, Belux, Brésil, Canada, Chine, Équateur, Eau France, Enova, États-Unis, Espagne, Hong Kong, Hongrie, Italie, Irlande, Macao, Maroc, Moyen-Orient, pays nordiques, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Recyclage et Valorisation des Déchets, Roumanie, Royaume-Uni, VESA, Veolia Water Technologies, WTS, SARP, SARPI-IWS, Seureca, Slovaquie, VED, VIGS.

Ce panel représente 72 % des effectifs du Groupe.

L'index d'engagement correspondant à la moyenne simple des réponses positives aux 5 questions qui le composent et qui portent sur la clarté des objectifs de travail, l'utilité de la contribution, l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, l'envie de recommander Veolia auprès de ses proches pour y travailler.

L'ensemble des réponses et résultats sont collectés et traités par un organisme extérieur (Ipsos) pour garantir la confidentialité et l'impartialité des informations.

La 6e édition de *Voice of Resourcers* bénéficie d'un taux de participation historique de 81 % sur un périmètre étendu témoignant d'une volonté de dialogue et d'échange. Plus de 129 000 personnes ont répondu au questionnaire. Cela représente deux points de plus qu'en 2023 et plus de 8 000 collaborateurs supplémentaires.

L'enquête reflète la stabilité des indicateurs à des niveaux très élevés par rapport au benchmark du secteur, à commencer par l'indice d'engagement à 88 %. Il se maintient à 91 % chez les managers et à 87 % pour les non-managers. L'index global se situe 14 points au-dessus du benchmark sectoriel.

Ce maintien à un haut niveau concerne aussi la qualité de vie et les conditions de travail à 74 %, la diversité et l'inclusion à 78 % et l'éthique et la conformité à 86 % de réponses positives.

La perception de la situation du Groupe (75 % des répondants éprouvent un sentiment d'amélioration ou de stabilité de la situation de leur entité) et la confiance dans la réalisation de l'Ambition (81 %) restent tout aussi bonnes, les commentaires mettant en évidence les efforts continus en matière de digitalisation, de modernisation, mais aussi d'engagement en faveur de la transformation écologique avec un impact de GreenUp (notamment dans les lignes managériales).

Les points de force identifiés depuis 2019 sont de nouveau confirmés : collaboration, sentiment d'utilité, fierté d'appartenance, orientation performance et clients, santé et sécurité.

Les pratiques managériales sont appréciées : 82 % des répondants considèrent que la qualité de leur travail est reconnue verbalement par leur manager et 76 % d'entre eux se sentent appréciés et valorisés pour leur travail, ce qui témoigne d'une culture du *feedback* bien ancrée. 84 % des répondants estiment avoir développé leurs compétences au cours de l'année (plus 14 points par rapport au benchmark sectoriel) et 72 % ont le sentiment de pouvoir réussir et évoluer chez Veolia. En année un de son déploiement, le programme Veolia Cares est déjà connu de 66 % des répondants.

Le rythme annuel de cette enquête manifeste l'intérêt de Veolia pour l'expérience du salarié et le recueil sur le terrain des attentes des salariés, de leur perception de l'entreprise et de leur situation professionnelle.

Voice of Resourcers 2024 donne un éclairage actualisé du climat social, en fournissant des indicateurs clés et les tendances de leurs évolutions sur l'engagement des salariés et sur leur compréhension de la vision, des politiques et de la culture de l'entreprise.

Voice of Resourcers 2024 permet :

- de compléter les indicateurs de performance RH à différents niveaux de l'organisation (Groupe, zone, pays) ;
- d'accompagner les managers en leur fournissant des outils mis à jour d'interactions et de *feedback* avec les équipes ;

- de démontrer, une fois de plus, l'importance de l'innovation RH et du dialogue avec les collaborateurs chez Veolia. Les résultats globaux de cette enquête ont été présentés au comité de direction du Groupe et au conseil d'administration de la Société. Les résultats par zone ont été transmis aux directeurs de zone et directeurs ressources humaines qui en organisent la restitution auprès des salariés interrogés.

4.1.3.1.6.2 Un dialogue social impliquant

Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur. Veolia considère la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Le Groupe veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes, ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

Depuis 2015, la direction réunit annuellement les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe appelé « bureau commun » pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs impacts en matière de ressources humaines. Depuis 2022, les membres du bureau commun sont également réunis dans le cadre d'ateliers de travail – sur la base d'une méthodologie d'intelligence collective – pour réfléchir sur les risques et opportunités et/ou préconisations sur des sujets majeurs en lien avec le programme stratégique (impact sur l'emploi et les compétences, IA et IA générative et cas d'usage métiers, plan de vigilance, etc.).

Veolia propose, dans les pays où le droit d'association et la reconnaissance du droit de négociation ne sont pas légalement reconnus, de créer et de développer, dans le respect du cadre légal pays, des modalités alternatives sous forme d'écoute et d'échanges avec la direction, de consultation des salariés ou de groupes de travail thématiques en vue de charte ou résolution.

Promouvoir et valoriser le dialogue social à l'échelle mondiale est essentiel pour veiller à la cohésion sociale, et assurer que les salariés se sentent impliqués et valorisés dans le projet collectif de l'entreprise. Cela contribue à l'efficacité opérationnelle de l'entreprise dans un contexte mondial en constante évolution. L'IRO correspondant est rappelé ci-dessous :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S1-ST-8 Promotion et valorisation du dialogue social partout dans le monde pour contribuer à l'appropriation du projet collectif			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia : les acteurs concernés sont les salariés du Groupe et leurs représentants.
Modèle d'affaires	La politique et les plans d'actions découlant de cet IRO bénéficient principalement à la performance sociale de Veolia, ainsi qu'à sa performance sociétale.

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et de la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de sa raison d'être, Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif.

Celui-ci est positionné au plus haut niveau de l'organisation, avec deux administrateurs représentant les salariés, notamment désignés respectivement par le comité de Groupe France et le comité de Groupe Europe et un censeur, qui siègent au conseil d'administration.

Il est partie intégrante de la raison d'être du Groupe : « Veolia favorise notamment, au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif ».

Veolia a rappelé ses engagements, ses objectifs et sa vision dans sa politique dialogue social, publiée en 2023. De plus, les engagements ont été intégrés dans le document *Les Essentiels*, document interne qui définit les règles, processus et politiques qui s'imposent à tous les managers au sein du Groupe.

Veolia a construit un certain nombre d'indicateurs pour évaluer et piloter la politique et la qualité de son dialogue social afin de définir ses nouveaux objectifs :

- taux de couverture du dialogue social (pays reconnaissant légalement la liberté d'association et de négociation collective) ;
- liste des pays non couverts et plan d'actions ;
- négociations collectives ;
- analyse thématique sur les accords signés ;
- suivi des taux de conflictualité ;
- analyse des retours d'expérience ou conclusions de médiations organisées lors de controverses ou conflits significatifs ;
- analyse des alertes du dispositif Whispli sur des sujets relatifs au dialogue social ;
- nombre de représentants des salariés au sein du Groupe et par pays.

Pour favoriser la qualité et le développement du dialogue social, Veolia s'assure de sa bonne mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie autant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Veolia porte un même degré d'attention à ses différents niveaux de négociations locales, nationales et a démarré en 2023 une démarche de construction d'accords transnationaux avec la Fédération européenne des services publics (EPSU).

Le dialogue social s'exprime au sein des instances de représentation du personnel, également au travers des processus d'information et consultation ou échanges de vues sur les enjeux clés au sein d'instances locales, pays ou Groupe (comités de Groupe France et Europe). La direction générale participe systématiquement aux instances Groupe.

Le rôle des comités de Groupe

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un comité de Groupe France ainsi qu'un comité de Groupe Europe. Le comité de Groupe Europe représente près de deux tiers des salariés de Veolia. Il est composé de 17 pays : Belgique, Bulgarie, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Royaume-Uni et Irlande.

Les comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés ou consultés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession. Ils sont également informés et consultés chaque année sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales.

Les accords signés avec les organisations syndicales au niveau Groupe France ainsi que les accords sous forme d'engagements conjoints et résolutions communes pris au sein du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

Depuis 2015, la direction réunit annuellement les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts en matière de ressources humaines. Ces échanges de vues annuels permettent une compréhension partagée des enjeux stratégiques et commerciaux et de ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences. Les représentants des salariés du bureau commun ont été consultés dans les réflexions qui ont permis de construire le programme stratégique GreenUp 2024-2027. Cette intégration a pour objectif de considérer les

priorités portées par le bureau commun dans l'élaboration du prochain programme stratégique, notamment sur les principaux enjeux ressources humaines dans le cadre de la transformation écologique.

Le dispositif de concertation « +1 » (*cf.* section 4.1.2, *supra*) dédié aux représentants des salariés permet de créer une dynamique commune au service de la transformation écologique et d'imaginer avec l'aide des parties prenantes des solutions d'avenir.

Les principales préconisations des membres du bureau commun portaient notamment, en matière de compétences, sur la réalisation d'un diagnostic des compétences actuelles, la capitalisation des compétences déjà présentes en interne ou encore le développement des mobilités internes et géographiques, et sur le thème de la transmission des savoirs et de l'investissement dans la formation dans le cadre de la transformation écologique, la mise en place d'indicateurs spécifiques d'évaluation et de suivi des formations, l'encouragement et la valorisation du partage de savoirs entre pairs (mentorat, co-développement) ou encore la sensibilisation des managers au suivi et à la montée en compétences de leurs équipes.

Les membres du bureau commun France et Europe ont participé à un atelier sur l'IA pour identifier les risques (impacts sur l'emploi, fracture numérique, perte de sens critique) et les opportunités (amélioration de la performance, gain de temps, aide à la décision) dans le contexte de Veolia. Ils ont souligné l'importance de former l'ensemble des salariés à l'IA au plus près des réalités du terrain. Les cas d'usage prioritaires identifiés concernent la prévention santé sécurité, l'amélioration des opérations, et les relations avec les clients internes et externes.

Par ailleurs, les membres du comité de Groupe européen (CGE) bénéficient à chaque nouvelle mandature d'une formation d'au moins deux jours sur les modalités de fonctionnement au sein du comité de Groupe européen et le rôle de ses membres ainsi que sur les modalités de mise en œuvre des accords ou engagements et/ou résolutions communes du CGE *via* les Espaces de dialogue social pays (EDSP).

Veolia membre du Global Compact des Nations unies

Veolia adhère au *Global Compact* des Nations unies depuis juin 2003, qui engage le Groupe à promouvoir dix principes fondamentaux portant notamment sur les droits humains, les droits du travail et l'environnement. Depuis 2014, Veolia se place au niveau *Advanced* du programme de différenciation du *Global Compact* qui, à travers 21 critères spécifiques, est le standard de reporting des Nations unies et de performance volontaire le plus élevé en matière de développement responsable.

Action dialogue social

Le bilan des accords

Dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les comités de Groupe France et Europe pour siéger au conseil d'administration de la société mère Veolia Environnement durant quatre ans. En mai 2018, Monsieur Pavel Páša a été renouvelé par le comité de Groupe Europe. En septembre 2018, Monsieur Franck Le Roux a été élu au comité de Groupe France. Leurs mandats ont été renouvelés en 2022 pour quatre années supplémentaires et prendront fin le 15 octobre 2026 (*cf.* section 3.1.1.2 *supra*).

Par ailleurs, Monsieur Enric Amiguet i Rovira, administrateur représentant des salariés au sein du conseil d'administration de Suez, a été nommé censeur en 2022 au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Date de signature	Objet des accords
2017-2018	Nouvel accord de Groupe France de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
	Accord, sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, venant ainsi compléter les engagements communs de la direction du Groupe avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.
2020	Avenant qui modifie le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte (cf. section 4.1.3.1.4.3 supra).
	Accord sur la qualité et le développement du dialogue social au sein de Veolia en France. Cet accord de Groupe France se substitue à l'accord de 2010 sur la même thématique et prévoit notamment la mise en place d'un dispositif global d'accompagnement, de valorisation et de reconnaissance dans le cadre du parcours syndical.
2021	Avenant à l'accord de 2018 sur « l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences notamment en lien avec les orientations stratégiques du Groupe » et intégrant la « politique diversité et inclusion au sein du Groupe ». Cet avenant fait suite aux priorités d'actions relatives à la diversité et à la lutte contre les discriminations identifiées par le groupe de travail dédié du comité de Groupe Europe.
	Accord de Groupe France sur le télétravail en période normale. Cet accord-cadre définit un dispositif général de recours au télétravail équitable et applicable selon les mêmes principes directeurs sur l'ensemble du périmètre Groupe en France.
2022	Accord triennal de 2015 sur les orientations stratégiques du Groupe renouvelé en 2022. Il prévoit un dispositif d'échange de vues annuel avec les bureaux des comités de Groupe France et Europe (appelé bureau commun) sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences. À cette occasion également, les thèmes de l'éthique, de la loi Sapin II et du devoir de vigilance font l'objet d'échanges de vues et de présentations. Bureau Europe chez Agbar/learning expedition avec les partenaires sociaux sur les solutions de la transformation écologique : à l'occasion du bureau du comité de Groupe Europe organisé en Espagne, à Barcelone, au siège de la société Agbar, deux visites de site étaient organisées pour les membres du bureau et de la nouvelle délégation espagnole du comité de Groupe Europe : une, au Centre d'Aigües de Barcelone de Collblanc sur la thématique du re-use de l'eau, puis une autre, à l'usine Biogaz dans la Zona Franca sur des solutions innovantes de Veolia Énergie.
2024	Résolutions communes du CGE sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail.

Dialogue social au niveau européen

Le texte de résolutions communes du comité de Groupe européen (CGE) sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail issu des travaux d'un groupe de travail dédié au sein du CGE a été signé par les membres du bureau du CGE le 3 avril 2024 en vue de leur mise en œuvre à compter de juin 2024. Ce groupe de travail dédié à la santé et la sécurité lancé fin 2022 était composé de membres désignés au sein du CGE issus de huit pays différents et représentant l'ensemble des activités du Groupe en Europe (Eau, Déchets et Énergie). Ce texte de résolutions communes comporte dix axes fondamentaux qui s'inscrivent dans les cinq piliers santé sécurité de Veolia et qui ont vocation à s'appliquer à toutes les entités incluses dans le champ du CGE de Veolia. Alignées à ces dix axes fondamentaux sur la santé et la sécurité au travail, dix priorités d'actions ont été définies en vue de renforcer la culture de la prévention et la performance en termes de santé, sécurité et de bien-être de l'ensemble des salariés et intervenants extérieurs travaillant notamment sur des sites de Veolia du périmètre du CGE. Ils sont en cohérence avec les contrats de performance santé sécurité établis début 2023 pour aider les BUs et/ou entités du groupe Veolia à assurer un déploiement des axes prioritaires et transformer leur culture sécurité. Il est prévu que les deux premières années de la mise en œuvre de ces résolutions communes soient consacrées à l'appropriation et la diffusion de ces résolutions communes au sein des Espaces de dialogue social pays (EDPS), à la formation des référents pays désignés dans ce cadre, et à la bonne articulation et communication entre les EDSP et la commission de suivi santé et sécurité du CGE.

Fin juin 2023, une autre négociation a été lancée sur un projet d'accord-cadre européen sur la diversité et l'inclusion en collaboration avec EPSU *(European Public Services Union)*. Cet accord-cadre a vocation à donner une impulsion et à dessiner les grands principes de la politique d'inclusion et de diversité de Veolia en conformité avec les exigences nationales et européennes, notamment les normes européennes de

reporting extra-financier ESRS. À ce titre, un groupe spécial de négociation (GSN) a été constitué et est composé de 19 représentants syndicaux issus de 13 pays européens (France, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, République tchèque, Belgique, Pologne, Italie, Hongrie, Roumanie, Slovaquie, Bulgarie et Pays-Bas). Les thématiques clés en discussion portent sur :

- la généralisation de la culture de la diversité et de l'inclusion notamment *via* le dialogue social et la remise en cause des biais cognitifs ;
- la poursuite de l'action contre toute forme de discrimination et d'exclusion et en faveur de l'égalité des chances autour notamment des quatre piliers de la politique D&I de Veolia (mixité, respect des identités de genre, intégration et épanouissement des salariés en situation de handicap et diversité des origines sociales et culturelles) ;
- la prévention et le renforcement des actions de mises en œuvre contre toute forme de harcèlement et de violence dont l'accompagnement des salariés victimes de violences domestiques ;
- l'accompagnement des situations de vie des salariés dont le programme Veolia Cares, le soutien à la parentalité, l'aide aux aidants familiaux, etc. ;
- la formation/sensibilisation (y compris la déconstruction des stéréotypes et le soutien aux managers/RH pour promouvoir le déploiement de la politique D&I de Veolia).

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010 révisé en 2020, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier les priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Le nouvel accord sur la qualité et le développement du dialogue social signé en 2020 prévoit également un dispositif global de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.

L'adhésion au Global Deal

Veolia participe activement aux groupes de travail du *Global Deal* France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences.

Le Global Deal, par sa composition, ses membres et ses objectifs, permet un benchmark et une contribution de haut niveau sur les politiques de dialogue social, dans un contexte international en transformation. Par les thèmes évoqués et les groupes de travail, il enrichit les pratiques de dialogue social du Groupe Veolia et permet au Groupe, par sa participation, de concrétiser ses engagements inscrits dans sa raison d'être et renforcer son utilité pour toutes ses parties prenantes.

L'expérience de dialogue social international de Veolia centré sur les compétences a été présentée en 2019 dans le cadre de la publication *Les membres du Global Deal s'engage pour le G7 social* et en 2021 sur la création d'un index de qualité du dialogue social, en cours de validation au sein des instances du *Global Deal* et de ses partenaires de l'OIT et de l'OCDE. En 2022, Veolia a participé au groupe de travail sur les enjeux du devoir de vigilance.

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2024, 86,6 % des salariés du Groupe sont couverts par une instance de dialogue social sur la base d'un accord d'entreprise, d'une convention collective, d'un accord national ou de branche. En France ce taux s'élève à 100% et dans les pays hors espace économique européen, ce taux s'élève à 76,7 %.

Au niveau Groupe, le nombre de représentants du personnel dans le monde s'élève à 8 382.

Le bilan des accords collectifs

En 2024, 1 577 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe de chaque pays. L'ensemble de ces accords collectifs a un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

Les accords ont été signés par 41 pays dans lesquels Veolia opère. Les cinq principaux sont la France, le Japon, l'Espagne, l'Allemagne et le Brésil.

Veolia propose, dans les pays où le droit d'association et la reconnaissance du droit de négociation ne sont pas légalement reconnus, de créer et de développer, dans le respect du cadre légal pays, des modalités alternatives sous forme d'écoute et d'échanges avec la direction, de consultation des salariés ou de groupes de travail thématiques en vue de charte ou résolution.

Par ailleurs, Veolia examine chaque année si les pays où il opère sont couverts par une instance de dialogue social. Les résultats sont présentés au bureau commun (bureau France et bureau européen réunis) dans le cadre de l'examen des orientations stratégiques. Ces pays non couverts font l'objet d'un échange de vues avec les membres du bureau commun. Veolia a réaffirmé ses engagements sur la promotion des droits humains et sociaux fondamentaux dont la liberté d'association et l'importance de la négociation collective.

4.1.3.1.6.3 Garantir l'éthique et les droits humains du personnel de l'entreprise

Dispositif d'alerte WHISPLI

Cf. la section 4.1.4.1.2 Axe 4 *infra*.

Garantir le respect des droits humains

Depuis son adhésion en 2003 au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), Veolia en soutient et promeut les principes dans sa sphère d'influence, et en particulier en ce qui concerne la reconnaissance du droit de négociation collective et la lutte contre les discriminations dans le monde professionnel. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits humains définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité des droits humains et de vigilance qui est en charge de superviser le dispositif droits humains au sein de Veolia (*cf.* section 4.1.3.5 *infra*).

Ainsi, le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de ses salariés, de ses sous-traitants et fournisseurs, mais aussi de ceux des communautés situées dans les territoires où il intervient. Cet attachement est formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1.5 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.1.4.1.2 *infra*).

La politique droits humains de Veolia se concentre sur huit enjeux prioritaires développée dans la norme ESRS S2 (démarche de Veolia relative aux droits humains).

Actions droits humains

Cf. démarche de Veolia relative aux droits humains traitée dans la section 4.1.3.5 *infra*.

Objectif/résultats droits humains

Cf. démarche de Veolia relative aux droits humains traitée dans la section 4.1.3.5 *infra*.

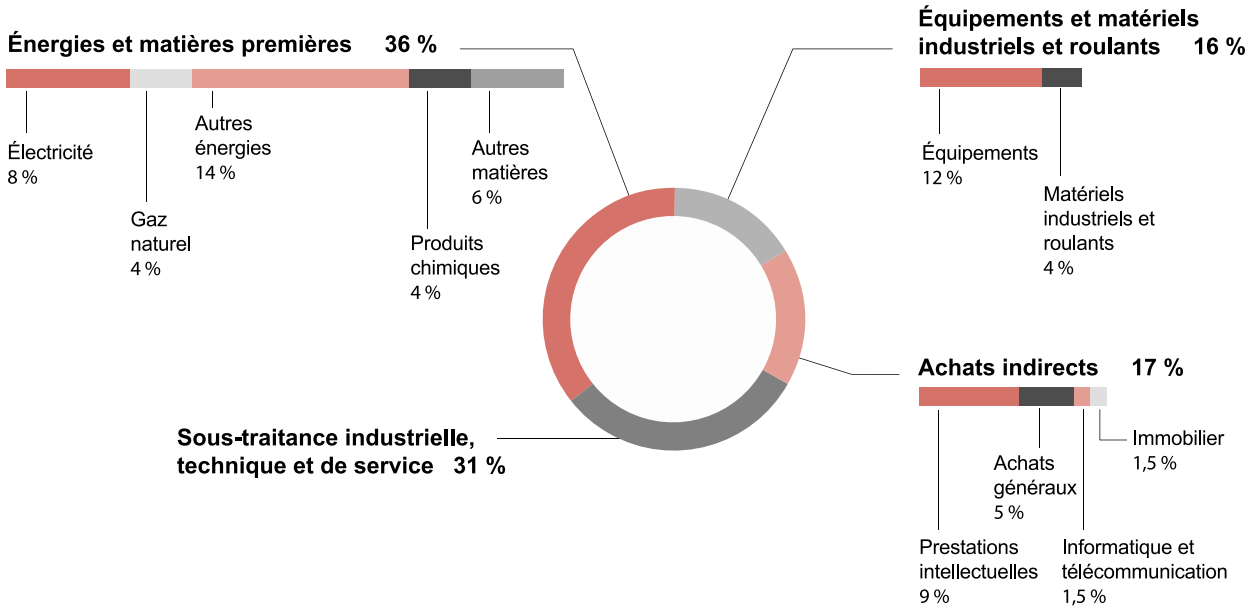
4.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)

4.1.3.2.1 Introduction

Le chapitre Travailleurs de la chaîne de valeur de Veolia concerne essentiellement ceux de sa chaîne d'approvisionnement, qui est très étendue et comprend une grande multiplicité d'acteurs.

La chaîne d'approvisionnement de Veolia (*supply chain*) représente un volume de 24 milliards d'euros de dépenses externes dont quasiment 17 sont adressables et compte plus de 280 000 fournisseurs de rang 1 actifs, répartis dans plus de 55 pays. À date, les analyses de risque réalisées ne font pas ressortir de présomption de matérialité sur les fournisseurs au-delà du rang 1. Par conséquent, le présent standard ne couvre que les fournisseurs de rang 1 pour l'année 2024. Le profil de dépense en fonction des catégories d'achat se répartit de la façon suivante :

Répartition de la dépense Groupe 2024



4.1.3.2.2 Management responsable de la chaîne d'approvisionnement

Veolia associe ses parties prenantes à la transformation écologique, en particulier en ce qui concerne les fournisseurs à travers le management responsable de la chaîne d'approvisionnement. Concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, Veolia se mobilise tout particulièrement auprès des fournisseurs, avec un risque réputationnel potentiellement important.

En effet, la réputation de Veolia, en tant qu'entreprise leader dans les services à l'environnement, peut être impactée négativement par la survenue d'incidents graves dans sa chaîne d'approvisionnement pour plusieurs raisons :

- **atteinte à l'image de durabilité et de responsabilité** :
  Veolia met en avant son engagement en faveur du développement durable. Tout incident grave lié à des violations des droits humains, des dommages environnementaux ou de la corruption chez ses fournisseurs ou sous-traitants irait à l'encontre de cette image d'entreprise responsable ;
- **risques de réputation et de confiance des parties prenantes** :
  les clients, investisseurs, ONG et autres parties prenantes de Veolia attendent de l'entreprise qu'elle exerce une vigilance raisonnable sur ses fournisseurs. Tout manquement majeur pourrait éroder la confiance et la crédibilité de Veolia ;
- **remise en cause des pratiques d'achats responsables** :
  Veolia communique sur sa politique d'achats responsables. Si des failles sont révélées dans la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, cela pourrait remettre en cause l'efficacité de ses pratiques ;
- **impacts médiatiques et risque d'atteinte à l'image de marque** :
  les incidents graves ont un fort potentiel médiatique et peuvent rapidement se transformer en crise de réputation pour une entreprise de l'envergure de Veolia, nuisant à son image de marque ;
- **conséquences financières et opérationnelles** :
  Au-delà de l'image, de tels incidents peuvent entraîner des conséquences financières (amendes, pertes de contrats) et opérationnelles (perturbations d'approvisionnement) dommageables ;

Ainsi, pour un Groupe comme Veolia qui met en avant sa responsabilité sociétale, tout incident majeur non maîtrisé dans sa chaîne d'approvisionnement représente un risque significatif pour sa réputation d'entreprise engagée.

Des sujets qui débordent la seule norme ESRS 2

- **le sujet des droits humains,** qui est de portée plus générale que la seule norme S2, est développé dans la section 4.1.3.5 *infra* ;
- **le sujet des achats responsables**, qui va au-delà des seuls aspects intéressant les travailleurs de la chaîne de valeur, est développé dans la présente section et contribue notamment à la norme ESRS G1.

La formulation de l'IRO correspondant est rappelée ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S2-ST-1 Risque réputationnel en cas d'incidents graves dans la chaîne d'approvisionnement (droits humains, droit du travail, dommages environnementaux, etc.)			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Veolia met en œuvre une politique d'achats responsables qui a, entre autres, pour objectif d'identifier et de remédier aux incidents graves pouvant survenir dans la partie amont de sa chaîne de valeur.
Modèle d'affaires	Veolia apporte une performance économique et financière, à travers la préservation de la valeur de l'entreprise, ainsi que sociétale et environnementale par les effets induits sur les travailleurs de la chaîne de valeur et l'environnement.

La récurrence de ces interactions est considérée comme permanente.

Une écoute tournée vers une multiplicité de parties prenantes : dans la cadre de la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, Veolia accorde une grande importance à la prise en compte des attentes de ses différentes parties prenantes :

- gouvernements, qui veillent au respect des réglementations en matière de travail, d'environnement et de sécurité des produits tout au long de la chaîne ;
- ONG, qui s'intéressent aux impacts sociaux et environnementaux des activités de la chaîne d'approvisionnement ;
- salariés des fournisseurs et sous-traitants, qui sont concernés par des conditions de travail décentes et la sécurité dans les usines et sites d'intervention ;
- communautés locales, qui sont concernées par les retombées économiques, sociales et environnementales des activités de la chaîne d'approvisionnement dans leur région ;
- fournisseurs et sous-traitants, qui cherchent à établir des relations durables et équitables avec les entreprises clientes.

Le Groupe a pour ambition d'intégrer les attentes de ses parties prenantes à travers des politiques, des chartes et des évaluations afin de rendre sa chaîne d'approvisionnement plus durable et responsable comme exposé ci-après.

Une politique d'achats responsables

Veolia dispose d'une politique achats responsables qui vise, entre autres, à prévenir les incidents graves au sein de sa chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à promouvoir des pratiques éthiques, environnementales, sociales et sociétales positives chez ses fournisseurs et sous-traitants. La mise en œuvre de cette politique a pour objectif de réduire le risque de mise en cause de la réputation du Groupe en lien avec des incidents graves survenant dans sa chaîne d'approvisionnement. Les actions décrites au titre de la présente norme sont récurrentes.

Les aspects concernant les droits humains sont détaillés dans la section 4.1.3.5 *infra*.

La charte fournisseurs intitulée « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseur » matérialise la politique du Groupe en matière d'achats responsables. Ce document, disponible sur veolia.com, est systématiquement transmis lors des consultations et signé par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement. Le Groupe indique notamment dans ce texte se conformer à ses engagements pris à respecter les principes fondamentaux de l'Organisation internationale du travail et du *Global Compact* des Nations unies. La charte fournisseurs s'articule de la façon suivante :

- Objectifs :
  - définir les principes éthiques, environnementaux et sociaux que Veolia attend de ses fournisseurs,
  - promouvoir des pratiques d'achat responsables tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- Principes éthiques :
  - respect des lois et réglementations applicables,
  - prévention de la corruption, des conflits d'intérêts et de la concurrence déloyale,
  - protection des données confidentielles ;
- Droits humains et conditions de travail :
  - interdiction du travail forcé et du travail des enfants,
  - non-discrimination et liberté d'association,
  - respect des conditions de rémunération et de temps de travail décents,
  - santé et sécurité des travailleurs ;
- Environnement :
  - respect des réglementations environnementales,
  - maîtrise des impacts environnementaux (émissions, déchets, ressources),
  - éco-conception des produits et services,
  - systèmes de management environnemental ;
- Mise en œuvre :
  - intégration de la charte dans les contrats fournisseurs,
  - évaluations régulières des fournisseurs,
  - plans d'actions correctrices en cas de non-conformité,
  - mécanisme d'alerte pour signaler les manquements.

En signant cette charte, les fournisseurs s'engagent à respecter ces principes fondamentaux et à les appliquer dans leur propre chaîne d'approvisionnement. Cela permet à Veolia de promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires, directement pour le rang 1 et indirectement au-delà.

La Charte comporte également deux points de contact que les travailleurs des fournisseurs du Groupe peuvent solliciter, au cas où ils souhaiteraient faire part à Veolia d'incidents les affectant du fait d'actions de leurs employeurs.

Pour ce qui a trait aux achats inclusifs, en plus de suivre un indicateur spécifique pour la France, le Groupe déploie des actions sur cette thématique un peu partout dans le monde en s'adaptant au contexte local.

Dispositif et gouvernance achats responsables : la mise en œuvre de la politique achats durables du Groupe repose sur un dispositif spécifique au sein de la fonction achats, placé sous la responsabilité de la directrice générale adjointe en charge des finances et des achats de Veolia, membre du Comex. Ce dispositif repose sur une équipe centrale qui anime un réseau d'une cinquantaine d'ambassadeurs achats responsables et qui, pour répondre aux enjeux ESG de sa chaîne d'approvisionnement, s'appuie sur une plateforme d'évaluation de ses fournisseurs et sous-traitants. Cet outil permet notamment la mise en œuvre de campagnes annuelles d'évaluation à l'échelle du Groupe. Les conclusions de ces dernières sont par la suite exploitées dans le cadre de la politique achats responsables de Veolia.

Des moyens complémentaires (outils/data/audits) pourront être déployés afin d'adapter le dispositif du Groupe, notamment pour faire face à des évolutions réglementaires significatives.

Gestion des catégories de travailleurs

Le dispositif de maîtrise des risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur n'est pas actuellement restrictif sur une typologie de fournisseurs ou sous-traitants :

- à ce titre, le Groupe déploie une approche homogène à l'égard des incidents qui pourraient concerner les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement ;

- Veolia dispose d'une cartographie globale des risques RSE fournisseurs. Cette méthodologie permet de croiser des données de différents ordres :
  - critères d'achats tels que le poids de la dépense ou la dimension stratégique de la fourniture de biens et de services en vue d'assurer une bonne continuité opérationnelle,
  - thématiques RSE telles que :
    - environnement : consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, eau...,
    - droits de l'Homme : conditions de travail, dialogue social, travail forcé, travail des enfants,
    - achats responsables : pratiques environnementales et sociales des fournisseurs.

Évaluation des fournisseurs et performance RSE de la chaîne d'approvisionnement

Veolia a recours chaque année à l'évaluation EcoVadis afin de mesurer la performance RSE d'une proportion significative de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Cette revue consiste en un audit documentaire et la prise en compte d'éventuelles controverses (actualités, *adverse media*). L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnement, social, éthique et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle. Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre. La grille de sélection des fournisseurs doit comporter des critères environnementaux, sociaux et sociétaux. Ce dispositif contribue ainsi à améliorer la performance ESG de la chaîne d'approvisionnement de Veolia et, par-là même, à réduire le risque de survenue d'impacts négatifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe en orientant les achats de ce dernier vers des entreprises plus vertueuses d'un point de vue ESG.

Au-delà de ces évaluations pilotées à l'échelle du Groupe, les entités locales sont responsables de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour se conformer à leurs obligations réglementaires locales. Ainsi, sur le périmètre France, le Groupe a défini un dispositif pour maîtriser les risques liés à l'obligation de vigilance. Ce dispositif inclut une définition claire des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes internes. Un groupement des différentes filiales a aussi identifié un outil pour suivre la conformité des documents obligatoires de manière à maîtriser le risque de travail illégal.

Mécanisme d'alerte éthique et de traitement des incidents

Veolia s'appuie sur un dispositif spécifique pour gérer les enjeux relatifs aux alertes éthiques et assurer le traitement de celles-ci. Les éventuels incidents pouvant survenir au sein de la chaîne d'approvisionnement du Groupe entrent dans le champ d'application de ces mécanismes (pour plus d'informations, se reporter à la section 4.1.4.1.2 *infra* Éthique et conformité). Les incidents relevant des droits humains sont, pour leur part, quantifiés à la section 4.1.3.5.9 *infra*.

Au cours de l'exercice 2024, Veolia n'a pas été condamné pour violation des lois relatives aux droits humains en lien avec l'activité de ses fournisseurs de rang 1.

Processus d'amélioration continue

La direction des achats du Groupe a lancé en 2024 une remise à jour de sa cartographie des risques pour identifier et évaluer les incidences, les risques et les opportunités majeures de sa chaîne d'approvisionnement. Les résultats attendus à l'issue de ces travaux sont :

- une nouvelle grille d'analyse permettant de catégoriser les fournisseurs en fonction de leur criticité ;
- une échelle de notation du risque fournisseurs actualisée ;
- un cadre d'action pour la mise en œuvre de plans de remédiation adaptés au niveau de risque fournisseurs relevé.

Dans une démarche de sensibilisation, le Groupe a, en 2024, développé et déployé auprès des acheteurs de 38 BUs un *e-learning* disponible en 14 langues. Composé de quatre modules, il a pour objectif de former les acheteurs aux modalités de gestion des risques achats RSE.

Instruments/outils

Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits humains, travail des enfants, corruption…), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que la raison d'être de Veolia et les engagements santé/sécurité du Groupe.

La clause de développement durable du Groupe engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement. Aussi, le processus d'alerte éthique de Veolia est ouvert aux fournisseurs et partenaires, et permet de signaler un manquement en toute confidentialité (corruption, discriminations, conflits d'intérêts, atteintes aux droits humains, fraude, pratiques anticoncurrentielles, harcèlement moral, violation du droit de l'environnement, santé/sécurité…).

Pour ce qui a trait aux interactions avec les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, le dispositif de Veolia ne prévoit pas d'instrument ou de processus spécifique au-delà de ce qui est actuellement en place dans le cadre du dispositif d'alerte existant piloté par le comité d'éthique du Groupe.

Processus de suivi de la performance

La filière achats participe à une campagne annuelle d'autoévaluation. Cette dernière consiste en des points de contrôle sous la forme de questions auxquelles les BUs doivent répondre (présence de la clause de développement durable dans les contrats fournisseur, charte fournisseur signée et retournée par les fournisseurs, taux de réalisation d'évaluation RSE des fournisseurs…). Les résultats de cette campagne contribuent à structurer des plans d'action.

Veolia ne possède pas de dispositif lui permettant de juger du niveau d'information des travailleurs de ses fournisseurs de rang 1 quant aux modalités qui leur sont offertes pour signaler leurs récriminations et voir ces dernières traitées de façon satisfaisante.

Dans le cadre de la revue de sa feuille de route achats responsables, le Groupe a décidé de suspendre ses objectifs liés aux travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement, et ce, afin de pouvoir en réévaluer la pertinence.

Évaluation des tiers

Veolia s'appuie sur un dispositif d'évaluation des tiers qui comprend différentes composantes.

Le Groupe évalue la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risque, entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et environnementaux. Ces évaluations couvrent ainsi 21 critères tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé. Les évaluations réalisées dans le cadre du processus dit « Grands projets » prennent également en compte l'enjeu des droits humains.

Former et sensibiliser les collaborateurs Veolia et les parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version réaffirme l'attachement de Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte mondial des Nations unies, le droit international relatif aux droits humains et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia « Les principes fondamentaux de la relation fournisseurs », telle que précédemment évoquée dans la présente norme, a pour ambition d'engager et de responsabiliser les fournisseurs de Veolia notamment en matière de droit social et de protection de l'environnement.

Par ailleurs, dans le contexte des évaluations, il est demandé aux fournisseurs de prendre en compte les recommandations issues de celles-ci et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

Clause de développement durable

La clause de développement durable, telle que précédemment évoquée dans la présente norme, est intégrée dans les nouveaux contrats, les contrats renouvelés, ou ceux qui font l'objet d'un avenant avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle vise à prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits humains, travail des enfants, corruption, etc.).

4.1.3.3 Communautés affectées (S3)

4.1.3.3.1 Introduction

Compte tenu de ses activités, Veolia a des interactions variées et profondes avec les communautés locales. Chacune nécessite une attention et des stratégies spécifiques, en lien avec les attentes et contextes locaux. Ces communautés sont les suivantes :

- les riverains : ils vivent à proximité de sites exploités par Veolia (usines de traitement d'eau ou d'assainissement, incinérateurs, installations d'énergie…). Ces communautés sont impactées par l'exploitation de ces équipements sur un plan environnemental, en raison de leur proximité géographique. Les riverains sont représentés dans des associations locales, des groupes de riverains, mais également au niveau des collectivités, par les élus locaux et territoriaux. Le dialogue avec ces communautés est organisé dans le cadre contractuel, qui définit la fréquence et les motifs de consultation ;
- les communautés locales : elles englobent un groupe large de personnes et d'institutions dans la région environnante d'un site d'exploitation, incluant les résidents du territoire, au-delà des riverains immédiats, les écoles et universités, et le grand public qui fréquente le territoire sans forcément y habiter (pour des motifs liés au travail, aux loisirs…). Le développement des activités de Veolia produit des impacts sur ces communautés locales. En effet Veolia, par sa présence au cœur des territoires, participe au développement économique local et à l'emploi. Il contribue à la résilience de ces communautés en délivrant un service minimum indispensable, face aux crises environnementales, notamment dues au dérèglement climatique ou sanitaire. Les communautés locales sont représentées dans des associations locales, des groupes de riverains, mais également au niveau des collectivités, par les élus locaux et territoriaux. Le dialogue avec ces communautés est organisé dans le cadre contractuel, qui définit la fréquence et les motifs de consultation ;
- les entreprises locales : elles regroupent les représentants de l'écosystème économique territorial, directement concerné par l'impact économique des activités de Veolia. Les entités locales de Veolia, qui achètent et s'approvisionnent localement, impactent ces acteurs économiques de proximité. Le dialogue avec les entreprises est organisé dans le cadre contractuel, qui définit la fréquence et les motifs de consultation ;
- les populations vulnérables : elles se caractérisent par leur précarité économique. Ces groupes, confrontés à des ressources limitées et à une instabilité financière chronique, peinent souvent à assumer les coûts associés aux services essentiels. Leur situation délicate compromet leur accès régulier et suffisant à l'eau potable, à l'énergie, ainsi qu'aux services de gestion des déchets. Cette vulnérabilité socio-économique les expose particulièrement aux risques d'exclusion des services de base, essentiels à une qualité de vie décente. L'isolement géographique peut également jouer un rôle crucial dans la vulnérabilité de ces populations. En effet, certains groupes, en raison de leur éloignement des centres urbains ou de leur localisation dans des zones difficiles d'accès, se trouvent parfois privés de connexion aux réseaux publics. Cette situation accentue leur précarité en les excluant physiquement des infrastructures essentielles, rendant l'accès aux services de base encore plus complexe et coûteux.

  Veolia porte une attention particulière à ces populations en favorisant leur accès aux services essentiels comme l'eau. Les populations vulnérables sont représentées par des associations locales, des groupes de riverains, mais également au niveau des collectivités, par les élus locaux et territoriaux. Le dialogue est organisé dans le cadre contractuel, qui définit la fréquence et les motifs de consultations :
- les populations autochtones : ce point concerne par exemple les populations aborigènes d'Australie et insulaires du détroit de Torrès. Veolia est présent sur plus de 240 sites en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ces populations sont des communautés autochtones historiquement marginalisées, avec des cultures riches et des liens profonds avec leurs terres ancestrales. Elles font face à des défis socio-économiques persistants et sont particulièrement vulnérables aux changements environnementaux. Ces communautés sont une partie prenante significative dans les zones d'opération du Groupe en Australie, ayant un impact direct sur sa licence sociale d'exploitation. Veolia a un impact sur ces populations par la création d'emplois et de richesses dans les territoires. Les activités de Veolia dans ces régions nécessitent une attention particulière pour respecter leurs droits, préserver leur patrimoine culturel et naturel, et contribuer positivement à leur développement durable, conformément aux principes de la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones. Les populations autochtones sont représentées par des associations, locales ou nationales. Le dialogue avec ces communautés est organisé dans le cadre du *Reconciliation Action Plan* de Veolia Australia, qui définit la fréquence et les motifs de consultation.

Les communautés locales sont des parties prenantes directement impactées par les actions de Veolia, et qu'il convient d'intégrer dans la stratégie de parties prenantes de l'entreprise (voir section 4.1.1.6 *supra* Intérêts et points de vue des parties prenantes). Elles représentent à la fois des risques et des impacts positifs :

- Veolia participe activement à l'économie locale en créant des emplois et en stimulant la chaîne de valeur dans les territoires où il opère ;
- Veolia développe des solutions inclusives adaptées aux différents contextes pour garantir l'accès à des services essentiels comme l'accès à l'eau potable, l'accès à un service de collecte des déchets ou à un service d'énergie, y compris dans les quartiers défavorisés ou éloignés des centres urbains ;
- Veolia renforce la résilience des communautés face aux crises environnementales, notamment celles liées au changement climatique et aux pandémies, en proposant des solutions qui visent à maintenir tant que possible la continuité des services essentiels ;
- Veolia reconnaît les risques de contestation et de mise en cause par les parties prenantes, et travaille à minimiser ces risques en dialoguant de manière transparente et proactive avec les communautés concernées ;
- Veolia améliore l'acceptabilité de ses projets localement en mettant en place des dispositifs d'écoute et de dialogue avec les parties prenantes, y compris dans la gouvernance des contrats, et identifie les leviers d'amélioration pour une meilleure intégration au sein des territoires ;
- Veolia privilégie les achats et approvisionnements de proximité, contribuant ainsi au développement des économies locales. Cette ambition est mesurée chaque année à travers l'empreinte socio-économique, qui évalue le pourcentage de dépenses locales dans les pays où Veolia est implanté.

Cela se traduit principalement par :

La mise en œuvre de solutions adaptées : conception, réalisation et exploitation de projets en collaboration avec les collectivités locales pour répondre aux besoins spécifiques des communautés ;

Le rôle d'accompagnement et de conseil : soutien des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de développement durable.

Organisation du dialogue avec les communautés affectées

L'organisation multilocale de Veolia met les équipes locales en première ligne dans l'organisation de ce dialogue avec les communautés affectées.

Face aux attentes de plus en plus fortes de la société civile et au renforcement des réglementations, Veolia travaille pour dépasser le simple dialogue et la concertation avec les parties prenantes. L'enjeu est de constituer une communauté qui agit ensemble pour créer de la valeur et construire des solutions utiles et à fort impact positif pour toutes et tous. À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des

territoires, la mise en place de dispositifs de liaison communautaire, ou d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage de diverses manières auprès des communautés (voir section 4.1.3.3.5 S'engager avec les territoires et les communautés).

Veolia a ainsi structuré sa démarche de relations parties prenantes sous la bannière ***Resourcing Together***, qui s'articule en trois volets : l'écoute et le dialogue, la coopération et la recherche de solutions, l'engagement et la sincérité sur les impacts créés. Un guide méthodologique interne *Comprendre, dialoguer et agir avec les parties prenantes locales* permet à chaque entité du Groupe de se saisir de cet engagement de dialogue et de coopération avec ses parties prenantes, en proposant des outils méthodologiques et des cas pratiques pour l'analyse, l'identification et la priorisation de ses parties prenantes, pour la mise en œuvre de cette démarche et les différents moyens de s'engager avec elles de manière durable et adaptée aux objectifs et au contexte local.

Enfin, les communautés locales peuvent bénéficier du dispositif d'alerte multilingue, mis en place à l'échelle du Groupe, ouvert aux tiers et permettant d'assurer le signalement de situations qui relèvent du devoir de vigilance. Dans ce cadre, les auteurs de signalements ont la possibilité de demeurer anonymes s'ils le désirent. Pour plus d'informations, se reporter à la section 4.1.4.1.2 Éthique et conformité *infra*.

4.1.3.3.2 Un Groupe engagé auprès des territoires et des communautés locales

Engagement

La responsabilité sociétale de Veolia s'intègre dans sa raison d'être, et dans son programme stratégique GreenUp 2027. Dans le cadre de sa performance sociétale, le Groupe a ainsi pris pour engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable. Pour cela, il a formalisé un objectif dédié portant sur le soutien des communautés locales. Certaines parties prenantes ont été consultées en amont pour construire cet objectif, afin de permettre une meilleure compréhension des attentes, et aligner les objectifs du Groupe.

Cet objectif est accompagné d'un indicateur pour suivre les progrès réalisés. Veolia mesure ainsi le nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels. Les dispositifs inclusifs sont des solutions, soit d'ordre financier, soit technique, qui permettent d'aider des personnes vulnérables à accéder à un service essentiel d'eau, d'électricité ou de collecte des déchets. À travers cet indicateur, il s'agit de mesurer chaque année le nombre de personnes, qui, dans le cadre des contrats de Veolia, ont bénéficié de ces solutions pour permettre l'accès ou le maintien à ces services.

L'objectif est placé sous la responsabilité d'un sponsor, Madame Isabelle Calvez*, membre du comité exécutif de Veolia et directrice des ressources humaines du Groupe.

Cet objectif est accompagné d'une cible[1] 2027 : Veolia s'est fixé d'atteindre 8,4 millions d'habitants bénéficiant de ces solutions.

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Soutien aux communautés locales	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT; 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	• Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités)[1]	7,8 M hab	8,4 M hab	8,4 M hab (à périmètre 2023 constant)
	Sponsor	Isabelle Calvez*		Membre du comité exécutif, directrice des ressources humaines du Groupe			

(*) À compter du 1er mars 2025, Isabelle Calvez est remplacée par Isabelle Quainon.

L'engagement de Veolia s'inscrit dans la politique droits humains de l'entreprise, présentée de façon plus détaillée dans la section 4.1.3.5. Parmi les huit enjeux prioritaires de cette politique, trois enjeux concernent directement les droits des populations concernées par les activités de Veolia :

- le droit à un environnement sain et à la protection des ressources : Veolia s'engage à respecter les exigences juridiques nationales et internationales en matière d'environnement. Le Groupe améliore constamment les systèmes et processus de gestion afin de préserver le droit à un environnement propre, sain et durable, de prévenir la pollution et de garantir la minimisation de l'impact environnemental de ses opérations sur les ressources naturelles ;
- le droit à l'eau et à l'assainissement : à ce titre, Veolia s'engage à déployer ses activités pour fournir un accès durable aux services essentiels de l'eau et de l'assainissement. Le Groupe met en œuvre des politiques spécifiquement ciblées en faveur des populations les plus défavorisées, en accord avec ses clients collectivités et acteurs publics ;
- les droits et le respect des modes de vie des communautés locales : Veolia reconnaît les droits et les modes de vie des communautés dans lesquelles ses activités sont menées. Le Groupe promeut un engagement basé sur les principes de respect, de sensibilité culturelle, d'intégrité, de responsabilité, de transparence, de bonne foi et de non-discrimination. Le Groupe met en œuvre des initiatives pour maintenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires. Veolia est particulièrement attentif aux droits des populations autochtones.

La politique droits humains est un élément clé de la gouvernance de Veolia. Ce cadre s'applique dans toutes les entités du Groupe. Ce sont les entités locales qui sont en charge de sa déclinaison et qui mettent en œuvre des dispositifs pour suivre l'engagement du Groupe vis-à-vis du respect des droits de communautés, en lien avec le contexte spécifique de chaque entité. Pour cela, les entités locales proposent des solutions adaptées au contexte local, en lien avec le territoire, et dans le respect de l'éthique des affaires, des droits humains et plus généralement de son devoir de vigilance à l'égard de toutes les parties prenantes impliquées dans ses activités.

Zoom sur les populations autochtones

Veolia a réaffirmé en 2022 son engagement historique dans la défense des droits des Aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, en lançant son quatrième *Reconciliation Action Plan* (voir section 4.1.3.3.3, chapitre Instaurer des relations responsables avec les fournisseurs du Groupe).

Le *Reconciliation Action Plan* (RAP) est un cadre stratégique volontaire introduit en 2006 par Reconciliation Australia, l'organisme national de promotion de la réconciliation en Australie. Il vise à guider les organisations dans leur engagement envers la réconciliation avec les Aborigènes et Insulaires du détroit de Torrès. Le RAP permet aux entreprises de :

- définir des actions concrètes pour soutenir la réconciliation ;
- promouvoir l'inclusion et les opportunités pour les communautés autochtones ;

[1] *L'indicateur comptabilise le nombre de personnes ayant bénéficié pour l'accès et le maintien aux services essentiels (eau, assainissement, déchets et énergie) dans le cadre des contrats de l'entreprise. L'objectif est de mesurer la contribution de Veolia à un accès universel et équitable aux services essentiels d'ici 2030, conformément aux Objectifs de développement durable des Nations unies. De nombreuses personnes dans le monde n'ont pas un accès équitable aux services essentiels, en raison de difficultés financières, géographiques ou techniques. Veolia développe et met en place des solutions sur mesure pour favoriser un meilleur accès pour tous. Ces solutions peuvent être d'ordre financier (politiques de prix adaptées, mécanismes financiers innovants, programmes de branchements sociaux, échéanciers, remises de dettes, chèques services) ou techniques (modes de service alternatifs pour surmonter les difficultés géographiques ou de disponibilité des ressources).*
Méthodologie : les unités opérationnelles rapportent le nombre de clients ayant bénéficié de ces dispositifs au cours de l'année. La conversion en nombre de personnes bénéficiaires est effectuée au niveau central, en appliquant un coefficient basé sur une moyenne du nombre d'habitants par foyer (données UN DESA).

- aligner leurs pratiques avec les objectifs nationaux de réduction des inégalités.

Bien que non obligatoire, le RAP est largement adopté par les organisations australiennes comme un outil pour démontrer leur engagement sociétal et contribuer au processus de réconciliation nationale. Le RAP 2022-2025 définit la vision de Veolia pour un avenir dans lequel tous les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torrès sont reconnus comme indispensables pour contribuer à une Australie durable. Ce plan s'accompagne d'objectifs chiffrés :

- atteindre 4 % des salariés issus des populations des peuples aborigènes et insulaires parmi les salariés Veolia ;
- dépenser au moins 20 millions de dollars auprès des fournisseurs issus d'entreprises aborigènes et insulaires pendant la période du plan ;
- diffuser à 100 % du personnel des éléments de sensibilisation culturelle et d'apprentissage de la culture des peuples aborigènes ;
- s'associer chaque année à au moins cinq organisations communautaires des Premières Nations pour obtenir des résultats tangibles en matière d'emploi, de formation, d'éducation et de renforcement des capacités.

Afin de s'assurer du respect de ce plan, une gouvernance adaptée a également été mise en place, avec un sponsor membre du Comex de Veolia Australie, un responsable dédié du projet et un comité de pilotage impliquant des représentants de différentes directions de Veolia.

Gouvernance

Les sujets liés aux communautés locales mobilisent plusieurs directions fonctionnelles de Veolia, qui ont chacune des responsabilités spécifiques en matière de performance sociétale :

- la direction performance plurielle et développement durable est chargée de définir la stratégie globale de l'objectif de soutien aux communautés, d'organiser le suivi et la consolidation des indicateurs au niveau du Groupe et de recenser et partager les bonnes pratiques mises en place dans les *Business Units*, pour améliorer l'atteinte de cet engagement ;
- la direction de la conformité veille au respect des normes éthiques et réglementaires dans les interactions avec les communautés locales ;
- la direction des ressources humaines assure le renforcement des compétences et la promotion de thématiques, qui impactent sur les politiques de soutien aux communautés locales (diversité, égalité, protection sociale…) ;
- la direction des risques contribue sur certains projets à l'identification et à l'évaluation de risques pouvant affecter les engagements de Veolia liés aux communautés locales. Elle est amenée également à proposer des actions de remédiation ou de gestion.

Ces sujets sont débattus au sein du comité ESG (co-présidé par le directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement, le secrétaire général du Groupe et la directrice des ressources humaines), et du comité des droits de l'Homme et vigilance, placé sous la responsabilité du secrétaire général.

Au cours de l'exercice 2024, le groupe Veolia n'a pas été condamné pour violation des droits humains des communautés.

La performance sociétale est intégrée dans les objectifs annuels des dirigeants et fait l'objet d'un reporting régulier au comité exécutif, assurant ainsi un engagement au plus haut niveau de l'entreprise.

Politique

La politique de soutien aux communautés locales est structurée autour de trois grands axes :

- contribuer à un développement économique responsable (IRO S3-ST-1, Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires (chaîne de valeur) ; et IRO S3-ST-2, Contribution au développement des tissus économiques locaux par des achats et sources d'approvisionnement de proximité) ;
- assurer des services essentiels accessibles et résilients, pour les plus vulnérables (IRO S3-ST-3 Dispositifs inclusifs adaptés à différents types de contextes, notamment pour l'accès aux services locaux essentiels comme l'eau ; IRO S3-ST-4 Résilience face aux crises environnementales graves : dérèglement climatique, crise sanitaire) afin d'assurer un service minimum indispensable ;
- s'engager avec les territoires et les communautés (IRO S3-ST-5 Risque de mise en cause et de contestation par une partie prenante du fait de sa perception des activités de Veolia ; IRO S3-ES-6 Rôle pédagogique de Veolia vis-à-vis des parties prenantes pour expliquer de façon proactive les leviers respectifs de chacun des acteurs pour concrétiser la transformation écologique).

La mise en œuvre de l'objectif de soutien aux communautés, éminemment locale, est faite par les entités opérationnelles présentes sur les cinq continents, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

4.1.3.3.3 Contribuer à un développement économique responsable

Cet axe couvre directement les IRO S3-ST-1 (Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires), S3-ST-2 (Contribution au développement des tissus économiques locaux par les achats et des services d'approvisionnement de proximité).

Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires

Le développement des activités de Veolia produit des impacts à l'échelle des territoires. En effet, par ses activités, le Groupe participe à la vitalité économique et au dynamisme social des territoires où sont situés ses exploitations, ses sites et ses équipes. Cela se traduit par des créations d'emplois, des actions d'insertion, notamment pour les personnes les plus vulnérables, de la création de valeur ajoutée auprès de l'écosystème économique local et des fournisseurs, par le biais d'achats inclusifs et solidaires. Les activités de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia mesure chaque année son empreinte socio-économique dans le monde (ci-dessous *Actions et résultats*).

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ST-1 Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires (chaîne de valeur)			

En tant que fournisseur de services environnementaux, Veolia opère dans de nombreuses géographies à travers le monde. Ces implantations l'obligent à tenir compte des exigences et attentes locales, en développant des solutions adaptées à ces spécificités, innovantes socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

Son impact économique se manifeste à travers plusieurs aspects (investissements dans les infrastructures locales, achats auprès de fournisseurs locaux, création d'emplois directs et indirects).

Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Le développement des activités du Groupe produit des impacts sur l'environnement dans lequel il opère, sur la société et sur l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la performance sociétale de Veolia

Développement des tissus économiques locaux

Pour fournir des services d'eau, de collecte et de valorisation des déchets et d'énergie, Veolia s'appuie sur une forte présence locale. Ses équipes sont organisées autour de sites et d'installations au cœur des territoires et requièrent, pour fonctionner de façon optimale, le soutien d'un réseau de fournisseurs proches. L'existence d'un tissu économique local solide contribue ainsi au bon développement de Veolia. Attentif à cet enjeu, le Groupe s'est doté d'une politique d'achats responsables dont l'un des piliers est de « créer de la valeur sur les territoires et d'encourager le sourcing inclusif ». Cet engagement a pour objectif de favoriser l'existence d'un écosystème de fournisseurs locaux capables d'accompagner Veolia dans la durée et dans une optique de bénéfices mutuels.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ST-2 Contribution au développement des tissus économiques locaux par des achats et sources d'approvisionnement de proximité			
De par les montants très importants des dépenses achats du Groupe, d'une part, et, d'autre part, en raison d'un modèle d'affaires s'appuyant sur la création de valeur au cœur des territoires, Veolia est un acteur important du développement des tissus économiques locaux.		Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).	

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	La contribution de Veolia au développement des tissus économiques locaux par ses achats a un impact sur la partie amont de sa chaîne de valeur par le soutien induit aux fournisseurs qui bénéficient de cette dépense. Certains acteurs en aval tirent également profit de cette situation, notamment les clients publics du Groupe qui bénéficient de façon directe et indirecte de ressources supplémentaires générées par un tissu économique plus dynamique.
Modèle d'affaires	Le soutien aux tissus économiques locaux par le biais des achats du Groupe s'inscrit pleinement dans le modèle d'affaires de ce dernier. De fait, Veolia constitue par son empreinte socio-économique largement décentralisée, un acteur significatif du développement des territoires.

Actions et résultats

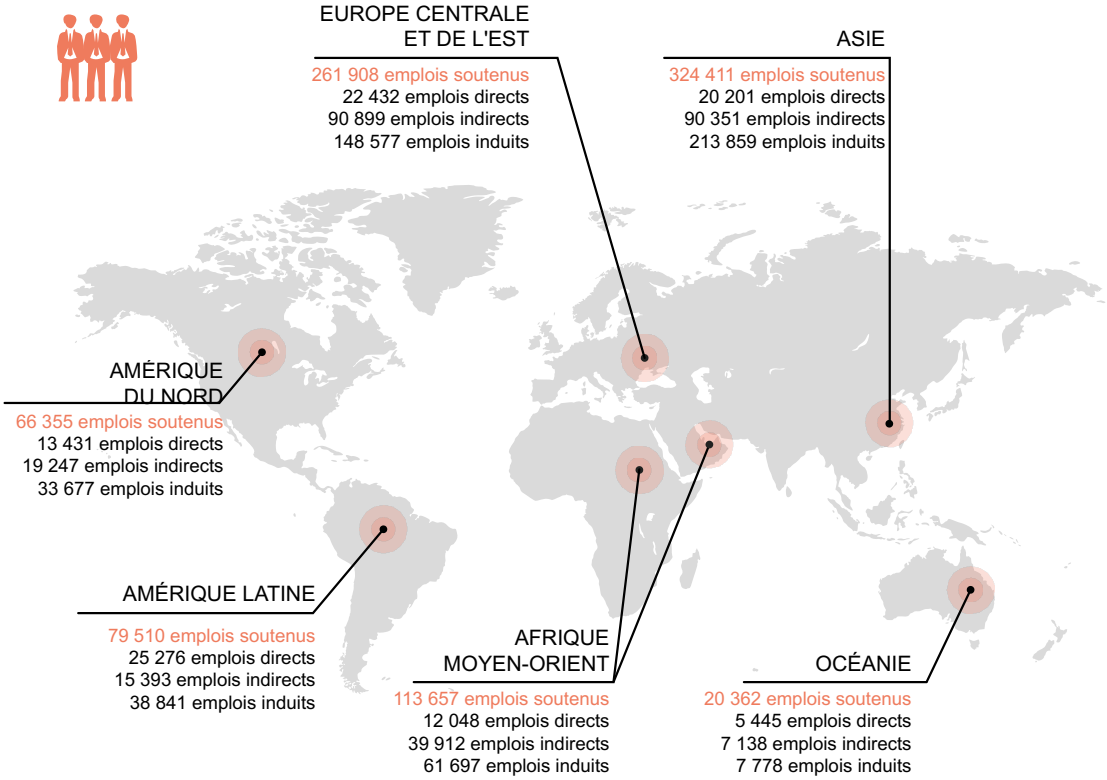
Comprendre et expliquer l'impact socio-économique de Veolia

Le Groupe mesure chaque année son empreinte socio-économique dans le monde en collaboration avec le cabinet Utopies. Le modèle *Local Footprint®* d'Utopies, qui intègre les bases de données de dizaines de sources statistiques nationales et internationales, permet de reproduire de la manière la plus réaliste possible l'économie réelle.

L'étude menée en 2024 sur l'exercice 2023, a permis de quantifier les retombées des activités de Veolia au-delà de ses impacts directs (emplois et valeur ajoutée créés par le Groupe). Les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et les impacts induits par la consommation des ménages (salariés Veolia et fournisseurs) et par les dépenses des administrations publiques, sont également mesurés. Les flux monétaires de 55 pays d'implantation de Veolia, représentant plus de 98 % du chiffre d'affaires du Groupe, ont ainsi été analysés.

Les résultats de l'étude sur le périmètre monde ont montré que les activités de Veolia :

- ont soutenu plus de 1 275 349 emplois équivalents temps plein (ETP) ;
- ont permis de générer près de 84,6 milliards d'euros de valeur ajoutée ;
- ont un coefficient multiplicateur en emplois de 6,5 : pour un emploi direct de Veolia, 5,5 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie ;
- ont un coefficient multiplicateur en valeur ajoutée de 3,6 : pour chaque euro de valeur ajoutée créé par Veolia, 2,6 euros supplémentaires de valeur ajoutée sont générés dans l'économie.



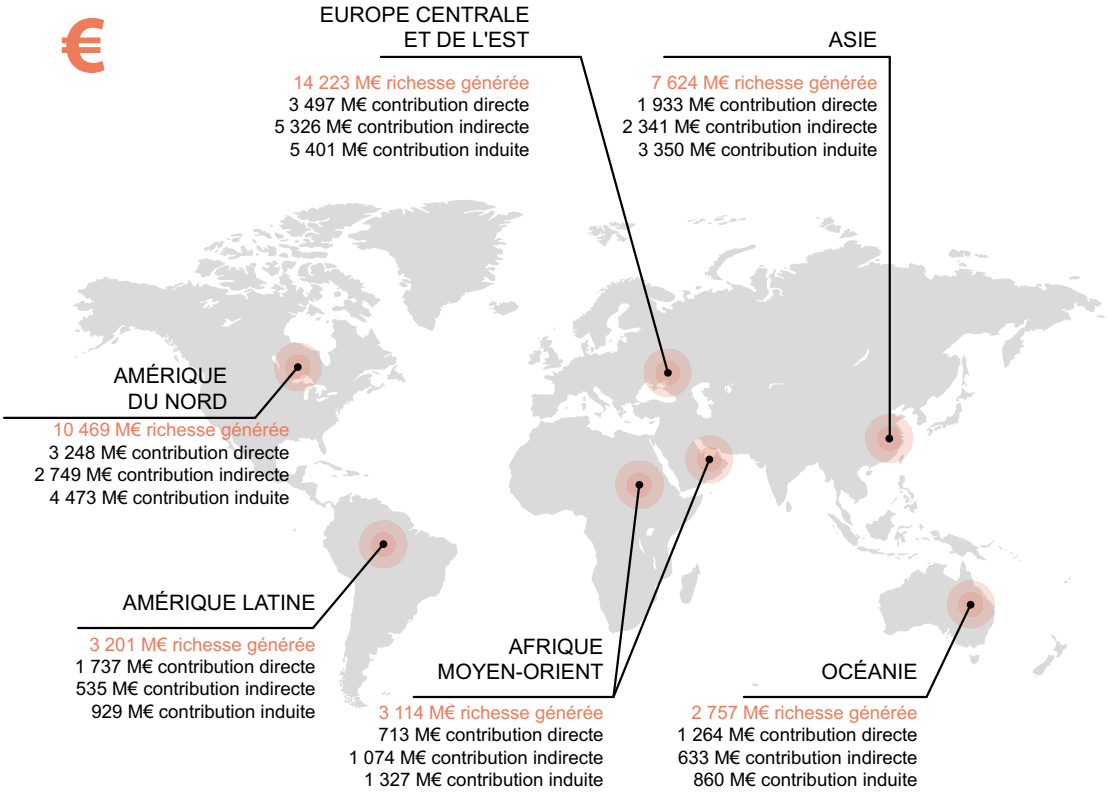
MONDE
1 275 349 emplois soutenus
196 395 emplois directs
371 084 emplois indirects
707 870 emplois induits

Europe du Nord
103 767 emplois soutenus
16 105 emplois directs
25 359 emplois indirects
62 302 emplois induits

Royaume-Uni/Irlande
53 473 emplois soutenus
14 059 emplois directs
12 425 emplois indirects
26 989 emplois induits

France
184 198 emplois soutenus
48 927 emplois directs
54 836 emplois indirects
80 434 emplois induits

Europe du Sud
67 709 emplois soutenus
18 470 emplois directs
15 523 emplois indirects
33 715 emplois induits



MONDE
84 584 M€ richesse générée
23 373 M€ contribution directe
24 287 M€ contribution indirecte
36 924 M€ contribution induite

Europe du Nord
14 404 M€ richesse générée
2 711 M€ contribution directe
3 898 M€ contribution indirecte
7 795 M€ contribution induite

Royaume-Uni/Irlande
5 592 M€ richesse générée
1 542 M€ contribution directe
1 474 M€ contribution indirecte
2 966 M€ contribution induite

France
15 882 M€ richesse générée
4 930 M€ contribution directe
4 248 M€ contribution indirecte
6 703 M€ contribution induite

Europe du Sud
6 926 M€ richesse générée
1 797 M€ contribution directe
2 009 M€ contribution indirecte
3 120 M€ contribution induite

L'impact socio-économique de Veolia se traduit par une contribution à la création de richesse et d'emplois, qui se décline en trois niveaux : (1) l'impact direct, correspondant à la valeur ajoutée et aux emplois générés par Veolia, incluant salaires et profits ; (2) l'impact indirect, qui résulte des achats de Veolia auprès de ses fournisseurs, soutenant ainsi leur activité économique et les emplois associés ; et (3) l'impact induit, qui englobe à la fois la consommation des ménages et les dépenses publiques alimentées par les impôts et taxes versés par Veolia et son écosystème.

Cette étude fournit une estimation générale de l'influence économique de Veolia, tout en présentant certaines limites à considérer. Elle se concentre sur les effets directs et indirects des activités du Groupe, sans prendre en compte des possibles répercussions sur d'autres acteurs économiques. L'analyse se limite aux impacts locaux et nationaux, sans inclure les éventuelles conséquences à l'étranger. De plus, elle n'aborde pas les implications plus larges sur l'environnement ou la société. Le modèle Local Footprint® utilisé offre une image de l'économie à un instant précis, ce qui ne permet pas d'anticiper les changements futurs.

Dans un souci d'amélioration et de précision de la méthodologie, un ajustement important a été apporté au calcul de l'empreinte socio-économique. Face à la forte inflation observée ces dernières années, une correction a été introduite pour tenir compte de l'évolution des prix dans les différents secteurs et pays et éliminer les effets de surestimation liés à la simple augmentation des coûts. Ainsi, les résultats sont désormais exprimés en valeur constante, permettant une meilleure comparabilité dans le temps et entre les différentes régions. Cette évolution méthodologique peut entraîner une apparente diminution des emplois soutenus par rapport aux études précédentes. Cependant, cette baisse est purement technique et ne reflète pas une réduction de l'activité ou de l'impact économique réel de Veolia.

Les prochaines empreintes socio-économiques de Veolia mettront en œuvre cette nouvelle méthodologie.

Les études annuelles de l'empreinte socio-économique de Veolia réalisées depuis 2020 sont consultables sur une plateforme dédiée, accessible depuis le site internet du Groupe.

Réinvestir localement

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée dans les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisable et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et à la valorisation de leurs potentiels humains.

En 2024, dans le cadre de son engagement à soutenir le développement des territoires de manière responsable, Veolia a réinvesti localement plus de 90 % de ses dépenses sur les territoires.

Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur d'emplois locaux

Par son management et ses politiques ressources humaines et achats, le Groupe contribue à l'emploi sur les territoires où il intervient. Il agit en faveur de l'égalité des chances et de la protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.) avec lesquels il travaille dans les territoires où il opère, par :

- le soutien à l'alternance (*cf.* section 4.1.3.1.4.5 *supra*) ;
- des actions d'insertion par l'activité économique, menées par la Fondation Veolia en partenariat avec des structures d'insertion ;
- la création de passerelles entre le Groupe et les acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer les jeunes et les personnes éloignées de l'emploi à ses métiers : Écoles de la deuxième chance, réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Sport dans la ville », etc. ;
- une politique et des actions en faveur de la diversité : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap ;
- le soutien à la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires, Trophées Performance, *Summer* school, forums et salons étudiants.

Terra Academia, coalition d'acteurs

Portée par Veolia et ses partenaires économiques, académiques, publics et associatifs, l'école de la transformation écologique se déploie à travers un réseau territorial de campus dont les deux premiers ont ouvert début 2024 à Arras et Paris, en France. Terra Academia s'adresse aux jeunes avec des formations diplômantes aux métiers verts, aux professionnels actifs ou en reconversion avec des formations aux compétences et métiers nécessaires à la transformation écologique aux dirigeants et cadres, élus et directeurs de services de collectivités. Les premières formations lancées par Terra Academia avec ses partenaires sont un parcours de découverte des métiers de la transformation écologique à destination des jeunes éloignés de l'emploi, une formation aux métiers de la maintenance électromécanique à destination de professionnels, une formation à destination des élus et cadres des intercommunalités : "L'intercommunalité : Accélérateur de la transformation écologique des territoires".

Les entités locales mettent en place des initiatives adaptées à un contexte spécifique dans les différentes géographies :

- En 2024, Veolia Espagne a continué à déployer sa stratégie d'action sociale, en se concentrant sur trois thèmes principaux : les opportunités éducatives, telles que les apprentissages dans le secteur de l'eau ou les programmes de formation/bourses avec un soutien psychosocial ; l'amélioration de l'employabilité, à travers des programmes comme OLA (Occupation, Leadership et Accompagnement), qui a aidé 630 personnes bénéficiant de tarifs sociaux de l'eau à trouver un emploi ; et les communautés durables, promues par le biais du bénévolat, des campagnes de sensibilisation, etc., avec une attention particulière portée aux situations vulnérables. Pour développer cette stratégie, l'entreprise a collaboré avec des partenaires stratégiques et locaux.
- En République tchèque, le programme STARTer de Veolia soutient la création de nouveaux emplois dans trois grandes régions où Veolia est présent. Le Groupe est impliqué dans les régions de Moravie-Silésie, Olomouc et Bohême centrale, et soutient le développement de métiers traditionnels et métiers manuels qui sont rares et fournissent des services à la population. Ce programme est géré par la Fondation Veolia en République tchèque, avec une forte implication des employés de Veolia en tant que garants des entrepreneurs soutenus. La communication et l'information sont réalisées en collaboration avec des partenaires locaux et régionaux, y compris les autorités locales, les conseils régionaux, les bureaux de l'emploi et les chambres de commerce. Depuis 2000, 2 783 emplois ont été créés, dont 408 pour des personnes handicapées.

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel peut représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia. C'est le cas de la collecte du plastique, qui dans certains pays implique des collecteurs informels qui récupèrent et revendent des déchets plastiques. Cette activité représente un enjeu économique pour ces populations, mais elle est souvent non structurée. Elle peut présenter des risques en matière de droits humains (travail des enfants, enjeux de santé et de sécurité). C'est pourquoi Veolia développe des programmes pour intégrer les réseaux de collecte informelle existants dans son sourcing de matières premières secondaires, et les rendre plus sûrs et plus efficaces notamment par l'utilisation de technologies digitales. Plusieurs exemples illustrent cette démarche.

En Indonésie, la majorité du plastique provient des centres de collecte de déchets informels. Veolia met en œuvre divers programmes pour garantir une collecte de plastique responsable et inclusive. L'usine de recyclage du PET de Veolia en Indonésie à Pasuruan s'est engagée à atteindre un approvisionnement en matières premières entièrement durables d'ici 2026. Un projet réunissant Veolia, son client Danone-AQUA, le Fonds Danone pour l'Écosystème et deux ONG locales a démarré en février 2019, pour structurer la chaîne de valeur et rendre les centres de collecte de PET existants plus efficaces et durables. Cet objectif a donné lieu à une série d'activités dans les centres de collecte, notamment des sessions de formation au développement des compétences pour les collecteurs informels, l'amélioration de l'infrastructure existante, des dons d'EPI et l'amélioration des conditions de travail et de la santé et de la sécurité sur les sites. Le projet vise à développer dix centres de collecte durables avec une traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement, pour collecter 5 400 tonnes de bouteilles en PET par an. Ce programme permet également de renforcer la relation avec les fournisseurs et de les fidéliser.

Le projet *Veolia Sustainable Collection Centers* (VSCC) s'adresse à tous les centres de collecte de l'archipel indonésien et vise à atteindre un approvisionnement 100 % durable en 2025. Parmi les actions poursuivies en 2024, les équipes développement durable de Veolia en Indonésie ont formalisé et distribué aux centres de collecte un livret regroupant des recommandations sur les meilleures pratiques à mettre en œuvre en matière de santé et de sécurité, de gestion environnementale, de travail des enfants, de discrimination et de travail forcé. Des visites trimestrielles ont été organisées, ainsi que des formations et un dialogue régulier avec les centres de collecte pour aborder tous les problèmes et difficultés de mise en œuvre.

Ce projet s'accompagne d'objectifs chiffrés sur la période 2021 à 2025 :

- accompagner 25 centres de collecte ;
- collecter 2 400 tonnes de déchets plastiques par an ;

- former 200 personnes d'ici 2025 ;
- améliorer la sécurité en fournissant des équipements de protection individuelle à 200 personnes d'ici la fin de 2025.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social avec la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est l'un des trois domaines d'intervention de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion. Au-delà d'un soutien financier, la Fondation Veolia s'attache à créer des passerelles entre les projets et initiatives soutenues, et les entités opérationnelles de Veolia afin de favoriser une insertion et un retour à l'emploi pérennes.

La Fondation Veolia soutient à travers des contrats pluriannuels des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée : ce dispositif, fondé sur le volontariat, permet aux personnes accompagnées d'être employées en contrat à durée indéterminée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Concrètement, des emplois sont créés grâce à des entreprises à but d'emploi (EBE) aidées par l'État, qui embauchent des chômeurs de longue durée en CDI. Ces personnes réalisent des travaux utiles localement, mais abandonnés par le secteur classique faute d'être jugés rentables. La Fondation Veolia soutient la structure nationale porteuse du programme et huit territoires : Bouffémont-Attainville-Moisselle (Val-d'Oise), Vannes-Ménimur (Morbihan), Pontchâteau (Loire-Atlantique), Villeurbanne (Rhône), Joinville (Haute-Marne), Le Teil (Ardèche) et Livron-sur-Drôme (Drôme) ; Paris 19.
- Life Project for Youth en Inde, Indonésie et aux Philippines : l'ONG ouvre des centres de formation à l'entrepreneuriat pour permettre à des jeunes en grande précarité d'envisager une insertion sociale et professionnelle par la création d'une micro-activité économique

Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers. En 2024, la Fondation a soutenu neuf projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social, comme Télémaque à travers toute la France ou encore Moi Jeu Tri en Côte d'Ivoire.

Soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat (IRO S3-ST-1)

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par différents dispositifs d'*open innovation*. Ils favorisent l'émergence de solutions techniques, sociales et environnementales avec les entrepreneurs locaux, et constituent autant d'opportunités de co-développement.

Depuis 2014, le programme d'*open innovation* sociale Pop Up permet de renforcer l'ancrage local du Groupe en soutenant des entrepreneurs sociaux et en faisant émerger des solutions innovantes à fort impact sociétal. Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social et à d'autres partenaires – collectivités locales, entreprises et acteurs sociaux du territoire – pour identifier, sélectionner et accompagner des entrepreneurs sociaux qui répondent aux enjeux du territoire. Les incubateurs facilitent l'expérimentation de collaborations entre ces entrepreneurs et les entités locales de Veolia, pour développer de nouvelles solutions en lien avec les activités du Groupe (améliorer l'accès aux services pour les usagers en situation de pauvreté ou vivant en habitat informel, créer de nouvelles filières locales de valorisation matière…).

Les chiffres clés du programme Pop Up en 2024 :

- 12 incubateurs partenaires en France, Inde, Japon ;
- environ 200 entrepreneurs sociaux incubés depuis le début du programme ;
- plus de 20 collaborations entre Veolia et des entrepreneurs sociaux.

Parmi les projets, Veolia Japon a lancé en 2020 Hamamatsu POP UP, un programme axé sur l'entrepreneuriat social et l'économie circulaire.

Cette initiative vise à sensibiliser la population locale aux problèmes de durabilité, tout en mettant en avant les avantages des partenariats public-privé pour encourager l'innovation. En collaboration avec Impact Hub Tokyo - une communauté pour les entrepreneurs - le programme soutient les entrepreneurs dans leurs premiers stades, fournissant des formations, du mentorat et des opportunités de réseautage. Au fur et à mesure que l'expertise des participants grandit, le programme s'adapte pour inclure des aspects plus pratiques de l'entrepreneuriat, tels que le développement de modèles d'entreprise et les stratégies de financement.

Instaurer des relations responsables avec les fournisseurs du Groupe (IRO S3-ST-2)

Veolia, à travers sa politique achats, promeut le développement d'achats locaux, et le développement de sources d'approvisionnement de proximité.

L'empreinte socio-économique du Groupe permet de mieux appréhender l'impact de Veolia sur sa chaîne fournisseurs. Grâce aux achats réalisés en 2023, ce sont plus de 371 084 emplois indirects soutenus dans la chaîne fournisseurs et 24 milliards d'euros de PIB générés. En moyenne, 86 % des achats sont réalisés localement. En France, 71 % des fournisseurs de Veolia sont des PME (soit plus de 33 000 entreprises) et 15 % sont des ETI, et 2 % appartiennent au secteur de l'ESS.

La politique achats responsables (voir détail section 4.1.3.2.2 Management responsable de la chaîne d'approvisionnement) est mise en œuvre localement, par les différentes *Business Units* du Groupe.

4.1.3.3.4 Assurer des services essentiels accessibles et résilients

La question de l'accès aux services essentiels est un sujet matériel pour Veolia. Le Groupe met en place des dispositifs inclusifs adaptés à différents contextes, pour l'accès aux services locaux essentiels à la santé et au développement humain des populations vulnérables (IRO S3-ST-3). Veolia veille également à assurer une continuité de services et met en place des plans de continuité d'activités (IRO S3-ST-4), déclinés par pays, qui visent en priorité à :

- produire et livrer de l'eau potable et assurer l'assainissement des eaux usées ;
- maintenir l'activité du traitement des déchets, en particulier la collecte des déchets et les installations de traitement des déchets ;
- maintenir ses activités de gestion énergétique, sur ses réseaux de chaleur et pour les sites industriels et tertiaires qui continuent de fonctionner.

Renforcer l'accès aux services essentiels, pour tous, notamment les populations vulnérables

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services essentiels. Les raisons peuvent être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement au réseau, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives ou physiques (éloignement, personnes âgées…). Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels pour ces populations fragiles et à développer des solutions adaptées aux enjeux locaux. Les dispositifs inclusifs peuvent prendre différentes formes :

- des dispositifs financiers liés au prix de l'eau : tarification sociale… ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau… ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès au service : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service…

Les activités de Veolia s'inscrivent généralement dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années), permettant d'envisager la mise en place des dispositifs qui nécessitent un dialogue constant avec les parties prenantes, notamment au niveau de la collectivité et de ses services.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ST-3 Dispositifs inclusifs adaptés à différents types de contextes, notamment pour l'accès aux services locaux essentiels comme l'eau			

Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain. Son fort maillage territorial constitue une opportunité de développer des services adaptés à des contextes spécifiques et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence au profit des populations vulnérables.

Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	La fourniture de services essentiels produit des impacts sur la société, notamment les populations qui bénéficient de ces services essentiels, mais également en lien avec les collectivités locales, clientes de Veolia et donneuses d'ordre qui organisent le service.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la performance sociétale de Veolia

Actions et résultats

Développer des solutions d'accès aux services dans les pays en déficit d'accès (IRO S3-ST-1)

Veolia travaille avec des partenaires publics et privés (collectivités, administrations publiques, ou autorités délégantes, ONG, associations locales, industriels…) pour développer des solutions permettant de donner de nouveaux accès à l'eau et à l'assainissement. Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 9,2 millions de personnes, et à 10,1 millions de personnes pour les services d'assainissement[1]. En 2024, ce sont près de 315 000 personnes pour les nouveaux accès à l'assainissement et près de 728 000 pour l'eau potable.

Veolia a signé en février 2021 un partenariat avec l'ONG 1001 fontaines, Accenture et Danone Communities pour accélérer le développement de solutions décentralisées d'accès à l'eau, en particulier dans les régions rurales des pays en voie de développement. Ce partenariat 2021-2024 visait à accompagner 1001 fontaines dans la structuration de son modèle économique, tout en renforçant l'accès à l'eau des populations. Ces travaux ont abouti en 2021 à la conceptualisation d'un nouveau modèle de kiosques, plus performant et neutre en carbone sur la production d'eau. Il a été testé dans le cadre d'un projet FASEP (dispositif de soutien à l'internationalisation des entreprises françaises), piloté par Veolia de 2021 à 2024, et réunissant de jeunes entreprises françaises dont les expertises respectives ont permis d'intégrer les trois objectifs suivants :

- la décarbonation de la chaîne de potabilisation par l'énergie solaire ;
- l'optimisation de la maintenance par des solutions digitales ;
- l'amélioration de la capacité et qualité de l'eau par des technologies innovantes.

Grâce à ces dix kiosques, et après une première année de mise en opération, ce sont déjà plus de 45 000 personnes en 2024 qui consomment cette eau régulièrement. Pour Veolia, ce projet a permis de mieux comprendre les dispositifs décentralisés, qui peuvent être complémentaires au réseau dans les zones périurbaines. Dans la continuité de ce pilote, des projets impliquant des problématiques d'accès décentralisés sont à l'étude. Par ailleurs, la Fondation Veolia poursuit le partenariat avec 1001 fontaines pour la période 2024-2027, visant à tester de nouvelles solutions de traitement et un système de maintenance pour les 350 kiosques de leur parc au Cambodge.

Mettre en œuvre des dispositifs inclusifs pour l'accès aux services des communautés les plus vulnérables (IRO S3-ST-3)

Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels pour les populations les plus vulnérables et à développer des solutions adaptées aux enjeux locaux. Les dispositifs inclusifs peuvent prendre différentes formes :

- des dispositifs financiers liés au prix de l'eau : tarification sociale… ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau… ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service…

Ces dispositifs s'accompagnent de mécanismes de dialogue décentralisés au plus près des bénéficiaires, permettant de promouvoir ces solutions en particulier auprès des populations fragiles.

Dans les pays développés, le Groupe développe des solutions pour maintenir l'accès aux services pour les plus démunis, les personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, en amont des appels d'offres, des diagnostics territoriaux sont réalisés pour connaître le profil du territoire et les besoins et attentes des populations vis-à-vis des services. La mise en place de référents solidarité locaux permet d'avoir un interlocuteur unique et dédié sur ces sujets, en lien avec les consommateurs en situation d'impayés, les services sociaux de la collectivité. Il est chargé de la mise en place du programme avec l'ensemble des dispositifs, partenaires sociaux et médiateurs. Cette structuration de la démarche et la mise en place des correspondants solidarité ont permis une meilleure efficacité et un déploiement plus efficace des dispositifs. Pour l'année 2024, ce sont près de 200 000 personnes qui ont bénéficié de ces dispositifs inclusifs en France, pour un montant de plus de 4,4 millions d'euros.

Veolia North America a proposé en 2024 le premier programme destiné à améliorer l'accessibilité aux services d'eau de l'État de New York pour aider les clients les plus vulnérables financièrement à New York. Dans le cadre de ce nouveau programme, les abonnés répondant à certains critères pourront bénéficier de réductions de factures allant jusqu'à 25% avec des avantages supplémentaires qui incluent des remises accrues sur certains appareils permettant d'économiser l'eau. En 2024, qui était la première année du programme, 2 394 clients en ont bénéficié et Veolia a financé 291 000 dollars.

En Inde, près de 2 800 000 habitants bénéficient de programmes sociaux, mis en place par les autorités locales d'approvisionnement en eau, pour l'approvisionnement en eau pour l'accès et le maintien des services d'eau potable. A Nagpur, par le biais d'organisations non gouvernementales locales, des actions spécifiques pour les habitants des bidonvilles sont menées en faveur de l'hygiène sanitaire, de l'éducation, de la formation au développement des compétences et d'autres programmes de sensibilisation tels que la préservation des ressources naturelles. A Nangloi, la Social Welfare Team, équipe de liaison avec la communauté, encourage la régularisation des raccordements à l'eau, facilite l'accès aux prestations sociales (premiers mètres cubes gratuits) et sensibilise à la préservation de la ressource,

Au Maroc, depuis 1999, REDAL procède à une politique sociale visant à accélérer l'accès aux services des populations dans l'ensemble du périmètre de la gestion déléguée de la région de Rabat-Salé. Les branchements sociaux sont destinés aux foyers respectant des critères sociaux précis pour un montant forfaitaire et avec des facilités de paiement sur plusieurs années. Ils sont définis et gérés par des conventions ou par des accords de l'autorité délégante. De 1999 à fin 2024, 120 189 branchements sociaux ont été réalisés en eau potable, et en assainissement et 56 190 en électricité. Toujours au Maroc, avec le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) en 2005, et la signature d'un accord-cadre en 2006 avec les autorités marocaines, Amendis développe ses programmes de branchements sociaux. À fin 2024, plus de 143 600 foyers ont été équipés à Tanger et à Tétouan au niveau du périmètre de la gestion déléguée.

[1] *Ces nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement concernent la distribution ainsi que les nouvelles unités de production/traitement sans distribution finale, dans les pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. Pour la distribution, les données sont obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par un coefficient basé sur une moyenne du nombre d'habitants par foyer (données UN DESA). Pour les usines de production, le nombre d'habitants desservis en eau potable est estimé à partir des volumes produits, du rendement moyen de réseau observé chez Veolia, et d'un ratio moyen de consommation constaté localement. Pour les usines de traitement, le nombre d'habitants desservis est estimé à partir des capacités de traitement de l'usine et d'un ratio moyen de production d'eaux usées par habitant, constaté localement. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.*

Agbar (Espagne) a mis en œuvre le programme *Contigo*, une initiative axée sur l'identification des obstacles à l'accessibilité aux services et des solutions pour les surmonter : appels vidéo, chatbots, service client multilingue, accessibilité des locaux accueillant des utilisateurs avec un handicape. Ce projet a été mis en œuvre en lien avec des entités sociales. Agbar participe également au projet *A-porta*. Lancé par la Confédération des associations de quartier de Catalogne, il forme les résidents des quartiers à rendre visite aux plus vulnérables et à leur fournir des conseils sur les mesures à prendre pour éviter la précarité énergétique, tout en offrant un soutien aux personnes en isolement social. En 2024, plus de 370 foyers ont été visités.

À Carthagène en Colombie, Veolia poursuit son programme *Mi Isla Limpia* adapté aux problématiques techniques, environnementales et sociales spécifiques de la zone insulaire en matière de gestion des déchets. Des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire, fournissent un accès équitable aux services de collecte des déchets à plus de 18 000 habitants de la péninsule de Baru et des îles de l'archipel de Rosario.

Des services essentiels résilients face aux crises (IRO S3-ST-4)

L'IRO suivant porte sur la nécessité de résilience des services environnementaux, y compris dans les contextes de crise.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Veolia met en place des plans de continuité d'activités, déclinés par pays, qui visent en priorité à :

- produire et livrer de l'eau potable et assurer l'assainissement des eaux usées ;
- maintenir l'activité du traitement des déchets, en particulier la collecte des déchets et les installations de traitement des déchets ;
- maintenir ses activités de gestion énergétique, sur ses réseaux de chaleur et pour les sites industriels et tertiaires.

Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire de Covid-19, Veolia a dû adapter ses modes de travail et le fonctionnement des sites dans le monde, ce qui a permis de tester et d'améliorer la mise en opération de ces plans de continuité d'activité. La prévention des situations de crise sanitaire reste une priorité chez Veolia.

Cette expérience permet aussi d'anticiper les dysfonctionnements et crises liés aux conséquences du dérèglement climatique.

Veolia aide les collectivités territoriales dans la prise de décision avec une vision de long terme pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ST-4 Résilience face aux crises environnementales graves (dérèglement climatique, crise sanitaire) afin d'assurer un service minimum indispensable			

Les services que fournit Veolia sont des services essentiels d'eau, d'énergie et de déchets. Il est donc capital qu'ils puissent continuer à fonctionner. L'augmentation des crises liées aux conséquences du dérèglement climatique constitue une menace sur le bon fonctionnement de ces activités. La capacité de Veolia à s'organiser et à maintenir une continuité de service est un atout dans la résilience à ces crises sanitaires et à la fourniture de ces services essentiels aux populations, aux collectivités et aux industriels.

Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Cet IRO impacte l'ensemble de la chaîne de valeur : en amont les décideurs des collectivités locales et entités responsables des services d'eau, d'énergie ou de déchets ; avant et pendant les crises les salariés de Veolia qui doivent imaginer et mettre en œuvre ces solutions de résilience ; et en aval les clients, les populations locales qui sont impactés par ces phénomènes
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la performance commerciale et sociétale de Veolia

Intégrer la résilience face aux crises environnementales ou sanitaires pour assurer la continuité de service pour tous

L'objectif est d'accompagner les villes et les industries, afin de rendre leurs infrastructures résilientes, de manière à ce qu'elles anticipent les catastrophes naturelles, soient plus résistantes aux chocs et sécurisent les services.

Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19, Veolia a dû adapter ses modes de travail et le fonctionnement des sites dans le monde, ce qui a permis de tester et de renforcer la mise en œuvre de ces plans de continuité de service. Cette expérience a été déclinée aux dysfonctionnements et crises liés aux conséquences du dérèglement climatique. Par exemple, en cas de fortes crues, les équipes locales de Veolia peuvent anticiper et déployer les moyens adaptés pour continuer à fournir aux populations du territoires ces services indispensables, en mobilisant des moyens de surveillance pour anticiper l'arrivée de ces phénomènes, des distributions d'eau en bouteille pour alimenter les personnes sinistrées, mais également des experts pour assurer la remise en état rapide des infrastructures impactées.

Veolia conseille ses clients collectivités territoriales dans la prise de décision pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise.

En 2023, Veolia a réalisé une étude d'exposition aux risques physiques liés au dérèglement climatique, sur la base d'un scénario de réchauffement global atteignant 4 °C à l'horizon 2100. En adaptant ses modes d'exploitation aux vulnérabilités et à l'exposition aux risques climatiques de chaque territoire, Veolia garantit la continuité et la qualité de service. Le Groupe préserve ainsi les infrastructures dont il a la responsabilité (voir section 4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique).

Veolia met en œuvre des solutions locales pour assurer un approvisionnement continu aux personnes qui ont besoin d'un accès constant aux services essentiels pour des raisons médicales. En 2024, Agbar en Espagne a mis en place un système complet pour identifier et gérer les installations critiques, y compris les hôpitaux, les centres de santé et les systèmes de protection contre les incendies, afin de s'assurer qu'ils ne sont pas affectés par les coupures d'eau et d'établir des canaux de communication et de coordination pour minimiser l'impact sur leurs activités. Ce système comprend la catégorisation des sites prioritaires, des protocoles spécifiques pour la prévention et une réponse rapide aux incidents, une surveillance constante de la consommation d'eau et des procédures de communication efficaces. Une instruction de travail standard détaillée standardise les procédures de réponse et établit un cadre de collaboration entre Agbar et différents partenaires extérieurs.

Dans le cadre de ses activités de chauffage urbain, Veolia UK assure la responsabilité d'un registre des services prioritaires ciblant les clients vulnérables (les personnes âgées, malades chroniques, handicapées ou ayant des besoins spécifiques). Ce registre permet d'adapter les services, comme le programme *Keep You Warm*, offrant des temps de réponse accélérés et des solutions de chauffage alternatives en cas d'interruption, assurant ainsi un soutien adapté aux populations fragiles.

La Fondation Veolia s'engage aux côtés d'acteurs de l'urgence pour répondre aux besoins essentiels en cas de crise ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructures. L'enjeu est, dans un contexte humanitaire, d'assurer un accès le plus rapide possible aux services essentiels, qu'il s'agisse d'approvisionner en eau des victimes après un tremblement de terre, un ouragan, un tsunami, de gérer l'assainissement de camps de réfugiés après des mouvements de population, ou encore de lutter contre les conséquences du dérèglement climatique en trouvant un accès à l'eau dans des régions touchées par le stress hydrique. En 2024, la Fondation Veolia a participé à 18 projets d'aide au développement ou d'urgence humanitaire. Une vingtaine de missions Veoliaforce ont mobilisé 36 volontaires pour du mécénat de compétence, à ajouter aux 9 personnels permanents dédiés aux activités de soutien et de mécénat de la Fondation.

4.1.3.3.5 S'engager avec les territoires et les communautés

La transformation écologique ne peut réussir que si l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur et plus généralement les parties prenantes œuvrent dans le même sens. Les IRO qui suivent s'inscrivent dans cet enjeu collectif.

Les opportunités de dialogue que Veolia met en place donnent la possibilité aux différentes parties prenantes de s'exprimer, mais elles peuvent aussi se traduire par l'expression de prises de position contre les activités de Veolia.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ST-5 Risque de mise en cause et de contestation par une partie prenante du fait de sa perception de nos activités			

La communication faite sur ces différentes affaires peut prendre une ampleur au-delà du cadre local (reportages télévisés avec une large audience, articles de presse, réseaux sociaux…). Les questions environnementales sont aujourd'hui des préoccupations importantes des citoyens, notamment en lien avec des enjeux sanitaires. Il s'agit de sujets sensibles. Par ailleurs, la fréquence de ces sujets augmente et expose d'autant plus le Groupe.

Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Le développement des activités du Groupe produit des impacts sur l'environnement dans lequel il opère, sur la société et sur l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la performance financière, commerciale et sociétale de Veolia.

L'écoute et le dialogue avec les riverains, les communautés locales et les décideurs locaux donnent à Veolia l'opportunité d'améliorer la compréhension et l'acceptabilité de ses projets et d'identifier les leviers d'amélioration pour une meilleure intégration au sein des territoires et l'accélération de la transformation écologique.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S3-ES-6 Rôle pédagogique de Veolia vis-à-vis des parties prenantes pour expliquer de façon proactive les leviers respectifs de chacun des acteurs pour concrétiser la transformation écologique			

Grâce à une écoute et un dialogue constructif avec les parties prenantes, Veolia améliore l'acceptabilité de ses projets localement et identifie les leviers d'amélioration respectifs pour accélérer la prise en compte et l'intégration au sein des territoires.

Ces impacts vont se manifester à court terme pendant la durée du programme stratégique GreenUp 2024-2027, mais également à moyen et long terme car les activités de Veolia s'inscrivent dans un cadre contractuel de longue durée (dizaine d'années).

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Cet IRO engage le Groupe dans des échanges approfondis et réguliers dans la chaîne de valeur amont, auprès des communautés affectées et de leurs représentants. Dans la chaîne de valeur aval, l'objectif principal est d'accélérer la mise en œuvre de solutions efficaces au service de l'environnement.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue aux performances environnementale, sociétale et commerciale de Veolia

Dialogue et compréhension mutuelle sont essentiels

La concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, associées à la multiplicité géographique de ses implantations, nécessitent une écoute et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plateformes multi-acteurs, les communautés locales, les consommateurs, constitue une opportunité pour le Groupe de recueillir leurs attentes, de s'ancrer localement durablement, et de co-créer des solutions innovantes avec ces différents partenaires.

La stratégie multilocale du Groupe consiste à traiter ce sujet localement, avec des solutions adaptées à chaque situation. En effet ces situations différèrent selon le contexte régional, social, ethnique… dans un principe de subsidiarité.

Veolia met en œuvre des initiatives visant à favoriser le dialogue avec les communautés locales et les habitants : campagnes d'information et de sensibilisation ciblées, notamment des réunions de quartier, des rencontres avec les élus et associations locales, des visites d'installations et des journées portes ouvertes pour informer le grand public, ainsi que du volontariat. Enfin, chaque année, de nombreux programmes d'éducation au développement durable et campagnes de sensibilisation à travers des portes ouvertes sur les installations exploitées sont menés dans les territoires d'implantation du Groupe. Ceux-ci permettent d'expliquer les enjeux de développement durable au plus près des préoccupations locales, nourrissant le dialogue avec les communautés, les rendant actrices de la transformation écologique.

Veolia Espagne développe des programmes éducatifs, des supports pédagogiques et des activités récréatives qui permettent aux élèves de comprendre l'importance de l'eau en tant que ressource vitale, ainsi que d'apprendre son cycle naturel, la consommation responsable et les défis de la gestion durable. Les programmes éducatifs, tels qu'*EscolAQUA* et

Aqualogía, vont au-delà de la salle de classe, s'étendant à l'ensemble de la communauté. L'entreprise organise des activités, impliquant des enfants, des jeunes et des adultes pour la cause de l'eau et de l'environnement. De plus, elle collabore étroitement avec les organisations locales pour mener des campagnes de sensibilisation sur l'importance de préserver et de protéger les ressources en eau et de promouvoir des pratiques durables dans l'utilisation de l'eau.

Les opportunités de dialogue que Veolia met en place donnent la possibilité aux différentes parties prenantes de s'exprimer, mais elles peuvent aussi se traduire par l'expression de prises de position contre les activités de Veolia. Quelques exemples : contestations liées aux nuisances causées par ou perçues des sites exploités (odeurs, poussières, émissions atmosphériques, rejets), exacerbées en cas de non-conformité réglementaire, démarches d'autorisation pour extension ou ouverture de site, existence de commissions de dialogue. C'est le cas pour des projets impliquant des incinérateurs (Arianeo à Nice), ou dans l'Illinois aux États-Unis, ou bien dans le cas de centre de stockage de déchets de Woodlawn (Australie).

La communication faite sur ces différentes affaires peut prendre une ampleur au-delà du cadre local (reportages télévisés avec une large audience, articles de presse, réseaux sociaux…). Cela peut se traduire par des conséquences lourdes pour le Groupe, en termes de réputation. Les questions environnementales sont aujourd'hui des préoccupations importantes des citoyens, notamment en lien avec des enjeux sanitaires. Il s'agit donc de sujets sensibles. Par ailleurs, la fréquence de ces sujets augmente et expose d'autant plus le Groupe.

Pour limiter ces risques, Veolia propose dans certains de ses contrats de nouveaux modèles de gouvernance intégrant des représentants des communautés locales, impactées par ses activités. Le projet Arianeo à Nice illustre par exemple comment les riverains et acteurs locaux peuvent être parties prenantes dans le contrat. Veolia et la Métropole Nice Côte d'Azur ont développé ce nouveau modèle de gouvernance pour le centre de production d'énergie Arianeo, qui vise à produire de l'énergie à partir de déchets non recyclables. L'intégration des parties prenantes est au cœur du projet à travers différents niveaux :

- un haut comité environnemental et sociétal (HCES) a été établi, composé pour un tiers de représentants des associés au projet et pour deux tiers d'acteurs de la société civile. Ce comité participe aux décisions concernant la gestion et la performance du projet ;
- les comités de quartier sont impliqués dans le HCES, assurant une représentation directe des résidents locaux ;
- la Banque des territoires, en tant que partenaire financier, est également intégrée dans le processus décisionnel ;
- des initiatives locales ont été mises en place pour impliquer la communauté du quartier de l'Ariane où se trouve le site :
  - parcours pédagogiques pour les écoles,
  - espace de 100 m^2 dédié aux associations locales et aux riverains,
  - *Repair café* pour encourager la réparation et le réemploi.

Cette approche s'inspire du dispositif de dialogue « +1, pour une écologie en actions » de Veolia, visant à inclure les parties prenantes dans les projets environnementaux. L'objectif est d'optimiser les performances environnementales et sociétales du projet, qui devrait être pleinement opérationnel en 2026, tout en assurant une acceptabilité sociale et une intégration harmonieuse dans le tissu local.

4.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)

4.1.3.4.1 Introduction

Les consommateurs et utilisateurs finaux, au sens de la norme ESRS-S4, sont des personnes physiques qui acquièrent, consomment ou utilisent des biens et services pour leur usage personnel, soit pour elles-mêmes, soit pour autrui, et non à des fins de revente ou à des fins commerciales. Parmi les activités de Veolia, celles qui concernent des consommateurs et des utilisateurs finaux[1] sont majoritairement les services de distribution d'eau potable et de traitement des eaux usées. Les activités de chauffage urbain principalement en Europe centrale ou de distribution d'électricité principalement au Maroc, comprennent également cette interaction avec des consommateurs et utilisateurs finaux.

Vis-à-vis de ces consommateurs et utilisateurs, Veolia a deux priorités :

- être à leur écoute, l'interaction avec eux faisant partie intégrante du service rendu. La section 4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs détaille ce point autour de l'IRO S4-ST-1 Satisfaction des consommateurs et des utilisateurs finaux grâce à la quête de qualité dans les services délivrés ;
- délivrer un service d'eau, de chauffage ou d'électricité de qualité. La section 4.1.3.4.2. détaille également ce point autour de l'IRO S4-ST-2 Continuité et qualité des services essentiels grâce à la sûreté des opérations.

Au-delà des consommateurs et utilisateurs finaux, une grande majorité des activités de Veolia s'inscrit dans des contrats B2B de durée souvent limitée à quelques années, avec un fort enjeu de renouvellement ou de conquête. Ces contrats peuvent être passés :

- avec des acteurs publics (donneurs d'ordre, collectivités) qui ont besoin des services environnementaux pour le territoire qu'ils administrent ; ces contrats sont souvent le cadre sous-jacent aux relations avec des consommateurs et utilisateurs finaux visées ci-dessus ;
- ou bien privés (industriels, tertiaire) qui souhaitent intégrer les services environnementaux dans leur process de production.

Les documents d'appels d'offre produits par les acteurs publics (collectivités) décrivent les objectifs et moyens pour répondre à la satisfaction des consommateurs concernés par le service. Le déroulement de l'appel d'offre s'appuie sur une procédure réglementaire. La relation avec les parties prenantes en amont de la procédure d'appels d'offres relève de la responsabilité du délégant.

Les enjeux de la qualité de la relation avec ces clients conditionnent la pérennité et l'étendue des services environnementaux rendus. C'est pourquoi Veolia a choisi d'ajouter aux sujets prédéfinis dans la norme S4 un sujet spécifique autour de l'IRO matériel S4-ES-3 Reconduction et gain de nouveaux contrats du fait de la reconnaissance du savoir-faire opérationnel, qui est détaillé dans la section 4.1.3.4.3 Au service de tous les clients *infra*.

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	Satisfaction des clients et des consommateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	■ Taux de satisfaction client via la méthodologie du "Net Promoter Score Étendu" (score et couverture du chiffre d'affaires [1]	Non applicable	Score NPS = 55 sur 81 % du chiffre d'affaires	Score ≥ 30 sur 80 % du chiffre d'affaires
	Sponsor	Frédéric Van Heems		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Amérique du Nord			

[1] *Sont inclus les utilisateurs finaux abonnés directement ou non au service (exemple : consommateurs d'eau ou de chauffage urbain payant leur facture via un syndic).*

4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs

La matérialité des sujets liés aux consommateurs et utilisateurs finaux découle de leur nombre important :

- Veolia dessert en eau potable environ 100 millions d'habitants et environ 100 millions de personnes sont raccordés à l'assainissement ;
- pour le chauffage, Veolia dessert 8,4 millions d'habitants, principalement en Europe centrale et en Chine ;
- pour l'activité électricité, Veolia dessert 4,4 millions d'habitants, principalement au Maroc.

À l'écoute des consommateurs

Veolia a déployé avec les consommateurs une stratégie d'interaction omnicanale comprenant : centres d'appels, agences physiques et virtuelles et agences mobiles pour les zones reculées. Le service client est assuré 24 h/24 et 7 j/7 pendant la durée du contrat.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S4-ST-1 Satisfaction des consommateurs et des utilisateurs finaux grâce à la quête de qualité dans les services délivrés			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les acteurs de la chaîne de valeur impliqués en amont sont principalement : • les autorités administratives et déléguantes, qui définissent la cible en matière de qualité du service ; • les éventuels sous-traitants, par exemple pour les centres d'appels ; • les associations de consommateurs. Chez Veolia, les acteurs concernés sont : • les services opérationnels produisant le service rendu ; • les services assurant l'interface avec les consommateurs. En aval, les usagers sont les principaux bénéficiaires.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la satisfaction des usagers par la qualité du service pour les activités d'eau et d'énergie, ainsi qu'à la performance financière à travers une facturation assise sur un service conforme, limitant les risques de contestation.

Ces impacts se manifestent dès 2024 comme le montre l'amélioration du NPS qui fait partie de la stratégie du Groupe, à travers le programme GreenUp 2024-2027 et au-delà, au sein de la performance plurielle.

Continuité et qualité des services

Exemple du contrat de distribution d'eau potable à Shanghai Pudong :

- respect des objectifs de qualité d'eau ;
- augmentation de 120 % du linéaire de canalisations en 10 ans;
- 100 projets de renouvellement de canalisations achevés au cours des cinq dernières années ;
- surveillance 24 h/24 de la qualité de l'eau pendant toute la durée du contrat.

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S4-ST-2 Continuité et qualité des services essentiels grâce à la sûreté de nos opérations			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les acteurs de la chaîne de valeur impliqués en amont sont principalement : • les autorités administratives et déléguantes, qui définissent la cible en matière de qualité du service ; • certains sous-traitants rendant des prestations sensibles. Chez Veolia, les acteurs concernés sont : • les services opérationnels produisant le service rendu ; • les services assurant l'analyse et la prévention des risques. En aval, les principaux bénéficiaires sont les territoires et leurs usagers
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue à la satisfaction des clients, pour les activités d'eau et d'énergie, à travers le bon fonctionnement des territoires.

Ces impacts se manifestent dès 2024 comme le montre l'amélioration du NPS qui fait partie de la stratégie du Groupe, à travers le programme GreenUp 2024-2027 et au-delà, au sein de la performance plurielle.

Une politique de gestion de la relation clients centrée sur l'écoute du consommateur final

Veolia s'appuie sur une politique de gestion des consommateurs qui poursuit trois objectifs principaux :

- continuité et qualité des services essentiels grâce à la sûreté des opérations ;
- satisfaction des consommateurs et des utilisateurs finaux grâce à la quête de qualité dans les services ;
- reconduction et gain de nouveaux contrats du fait de la reconnaissance du savoir-faire opérationnel.

L'accès au service (eau, électricité, chauffage) répond à quelques principes essentiels qui s'appuient sur les recommandations émises par différents organismes internationaux sur les droits humains notamment. Pour l'accès à l'eau, les cinq éléments fondamentaux en matière de droits humains (et développés dans la section 4.1.3.5 *infra*), qui font partie des exigences fixées par les autorités déléguantes, sont rappelés ci-après :

- la disponibilité ;
- l'accessibilité ;
- le caractère abordable ;

- la qualité et la sécurité ;
- l'acceptabilité.

Pour garantir la protection et la satisfaction des consommateurs, Veolia s'appuie sur une démarche systématique et quelques principes clés :

- **Compréhension des besoins des consommateurs** : des enquêtes sont régulièrement menées afin de mieux connaître leurs besoins. Ces enquêtes permettent également d'identifier les principaux sujets d'insatisfaction afin d'améliorer la qualité de service. Les enquêtes sont réalisées localement pour prendre en compte des géographies très hétérogènes, la diversité socio-économique (tarifs, services), etc. ;
- **Segmentation** : Veolia adapte la prise en compte des demandes des consommateurs selon leur consommation, leur nature d'activité, leur vulnérabilité ;
- **Outils de gestion clientèle** : pour gérer ses utilisateurs finaux, Veolia utilise des outils spécifiquement adaptés aux services proposés. Ces outils permettent de gérer le cycle complet de la relation, depuis l'abonnement jusqu'à la résiliation. Ils permettent notamment d'émettre des factures en fonction des consommations et de les recouvrer. Ces outils sont interfacés avec des outils techniques (par exemple avec le système d'information géographique ou avec l'outil de planification des interventions). Pour mieux gérer les consommateurs, leurs données personnelles sont collectées tout en respectant la réglementation en place, notamment la RGPD en Europe : maîtrise de l'information sur des millions de consommateurs/customisation adaptée au contexte/robustesse ;
- **Interaction et communication omnicanale avec les consommateurs** : l'interaction avec les consommateurs se fait de façon présentielle à travers des agences d'accueil ou de façon distancielle par internet (site web), par une app mobile ou par téléphone (centres d'appels). En cas d'urgence (par exemple problème de qualité d'eau), le client peut être alerté par SMS. Les factures sont envoyées soit par courrier papier ou par courrier électronique lorsque l'adresse électronique du consommateur est connue (adresse mail ou numéro de téléphone : envoi de la facture électronique par mail ou par SMS). Les réseaux sociaux sont également utilisés pour informer le consommateur sur le service fourni ;
- **Maîtrise des processus clientèle** : tous les processus sont pensés afin de faciliter toutes les démarches que les consommateurs auraient à faire auprès de Veolia. Une procédure est appliquée pour chaque processus (demande de branchement, abonnement, relève des compteurs, traitement des réclamations, etc.), il est aussi possible de réaliser certaines démarches à travers l'agence en ligne ou l'app mobile par exemple en Colombie à Acuacar, afin de garantir que les demandes des consommateurs soient traitées dans les délais définis ;
- **Priorisation de la satisfaction consommateur** : dans le volet clients de la performance plurielle de Veolia, le NPS est l'indicateur choisi pour mesurer la satisfaction clients. Dans le cadre du programme stratégique, l'objectif 2027 est un NPS > 30 et couvrant un périmètre de 80 % du chiffre d'affaires. Ce point est développé à la fin de la présente section « **Mesure de la satisfaction du consommateur** » ;
- **Application du principe de subsidiarité** : les obligations de services aux consommateurs doivent répondre à différentes exigences imposées localement et sont donc soumises au principe de subsidiarité. En premier lieu, c'est le contrat signé avec le client collectivité qui va définir les obligations de Veolia et le niveau de service attendu. À cela s'ajoute le règlement de service qui définit les droits et devoirs réciproques entre Veolia et les consommateurs et qui est le fruit de réglementations locales. Enfin, le contrat va appliquer les recommandations du Groupe provenant de l'expérience partagée et des bonnes pratiques promues par le Groupe pour améliorer la satisfaction client. Veolia s'engage à produire un rapport annuel d'activité qui, au-delà de retracer les événements de l'année, comporte des propositions d'amélioration du service. Les domaines où s'applique ce principe de subsidiarité sont :
  - en adaptant la relation clientèle au contexte local (tarifs, fréquence de facturation, mode de paiement, etc.),
  - en gardant des agences locales proches du consommateur,
  - en facilitant l'aide pour les consommateurs en difficulté financière,
  - en facilitant l'accès à l'eau et à l'électricité (au Maroc) dans les endroits récemment urbanisés,
  - en allant à la rencontre du consommateur (enquêtes, réunions communautaires, etc.),
  - en assurant la mise en œuvre d'actions spécifiques en cas de rupture de service (*Water Safety Plan* par exemple) ;
- **Gouvernance** : Veolia, au niveau *corporate*, fixe des recommandations, des seuils, des cibles, utiles aux différentes entités locales qui sont responsables des engagements adossés à chacun des contrats locaux en adéquation avec les réglementations locales. Par ailleurs, grâce à l'animation des communautés d'experts issus des différentes organisations locales, Veolia identifie les bonnes pratiques, les formalise et soutient des démarches de *Copy and Adapt*.

Tous ces principes sont mis en place en respectant la charte éthique et valeurs de Veolia (Guide Ethics & Values).

Le respect de ces engagements locaux est assuré par délégation de pouvoir selon le niveau hiérarchique.

Un dispositif optimisant les impacts avec les consommateurs

Maximiser les impacts positifs vis-à-vis des consommateurs : ils contribuent à la bonne image de l'entreprise, et ainsi à la reconduction des contrats et au gain de nouveaux contrats. Le dispositif déployé par Veolia, grâce à la sûreté des opérations, apporte notamment au consommateur :

- qualité des produits délivrés aux consommateurs de manière à leur assurer la meilleure protection possible contre les risques sanitaires, de santé et de sécurité, notamment pour les plus vulnérables (enfants, établissements hospitaliers). À titre d'exemple, pour la production et distribution d'eau potable, Veolia s'appuie sur les normes du pays concerné et sur les bonnes pratiques internes, pour assurer la conformité de la qualité d'eau aux critères définis et sa surveillance. Pour cela, Veolia procède à des prélèvements d'échantillons à différentes fréquences (en continu, quotidienne, hebdomadaire) selon les critères choisis. Ces actions de surveillance peuvent entrer dans le cadre d'un plan de gestion de la sécurité sanitaire des eaux (*Water Safety Plan*). En cas de contamination, Veolia met en œuvre un plan de gestion de crise pour déclencher les actions nécessaires de façon à protéger les consommateurs finaux ;
- interventions d'urgence 24/7 : Veolia répond 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 à toutes les urgences techniques. Un technicien intervient dans les délais fixés au contrat en cas de problème d'alimentation en eau, de qualité d'eau ou d'évacuation des eaux usées ;
- consultation de son compte 24/7 : le compte des consommateurs est consultable sur le site ou sur l'app 24/7, *via* un identifiant et un mot de passe. En cas de difficultés, le consommateur peut appeler le centre service clients accessible à des horaires élargis ;
- maîtrise de sa consommation : une évolution de sa consommation et une comparaison avec l'année précédente est faite lors de chaque facturation. Le consommateur peut également demander conseil à un chargé de clientèle pour évaluer son niveau de consommation par rapport à la taille de son foyer et aux équipements installés. La structure tarifaire pourra enfin être construite de manière à inciter à un usage raisonné de l'eau distribuée ;
- alerte en cas de surconsommation/fuite : le consommateur est prévenu en cas de surconsommation d'eau potable par un message courriel ou SMS lors de la facturation. Lorsqu'il a un compteur intelligent, il peut directement être alerté par ce dernier ;
- facilités de paiement : en cas de difficulté de paiement, Veolia s'engage à trouver une solution pour le consommateur, soit en lui proposant un échéancier, soit en l'aidant à trouver une aide financière en fonction du contexte local ;
- faciliter l'accès au service : afin de faciliter l'accès au service, les communes peuvent prendre en charge une partie des travaux (« branchements sociaux »), c'est le cas par exemple du Maroc.

Minimiser les impacts négatifs sur les consommateurs : de tels impacts sont toujours possibles et Veolia a le souci de les minimiser et de les prévenir, pour assurer une bonne satisfaction des consommateurs et ainsi réduire les risques de dénigrement, d'impayés et de perte de contrats.

Les principaux impacts négatifs qui peuvent affecter un consommateur individuellement ou un groupe de consommateurs sont :

- la facturation erronée ;
- l'erreur dans la prise en compte du paiement ;
- la température insuffisante (pour le chauffage) ;
- le manque d'eau/coupure d'électricité ;
- la qualité d'eau ;
- le manque de pression au robinet ;
- la stabilité du réseau (pour l'électricité) ;
- l'incident sur le compteur ;
- l'incident sur le réseau de distribution (fuite, rupture) ;
- le problème sur le réseau d'assainissement ;
- le mauvais traitement d'une réclamation (motif, délai, etc.).

Les impacts négatifs sont généralement les conséquences d'un dysfonctionnement ou d'une erreur dans un des processus de la gestion opérationnelle ou de la relation clientèle. Ils peuvent être aussi dus à un facteur externe imprévu, à titre d'exemple un événement climatique exceptionnel ou une intervention fortuite d'un tiers sur le réseau.

Les Cinq Promesses de Veolia

Pour matérialiser son engagement à apporter le meilleur service aux consommateurs, le Groupe s'appuie pour ses contrats sur les « 5 Promesses Veolia » :

- se mobiliser à 100 % pour la qualité de votre eau et la fourniture d'électricité ;
- intervenir et aider à gérer les incidents ;
- accompagner dans la gestion de votre facture ;
- être à votre service quand et comme vous le souhaitez ;
- aider à maîtriser votre consommation.

Dans ses activités liées à la production et à la distribution d'eau potable, Veolia diffuse ses normes d'exigence et ses bonnes pratiques à travers ses opérations et prend des engagements de service qui reflètent son expertise en production, en gestion de réseaux et en service à la clientèle. Les communautés de collaborateurs engagés dans les services aux consommateurs partagent leurs expériences et permettent d'harmoniser les bonnes pratiques entre les unités commerciales internationales de Veolia. Pour chacun de ses contrats, Veolia établit avec ses clients, les collectivités territoriales, des règles de prestations adaptées aux enjeux locaux et aux attentes des consommateurs.

Dans le but de réagir aux interruptions imprévues de l'approvisionnement en eau et/ou d'organiser des interruptions programmées, Veolia déploie les dispositifs suivants :

- **en cas d'interruption d'approvisionnement non planifiée** : un système d'information géographique (SIG) est utilisé pour localiser l'incident et identifier les consommateurs concernés. Ce système SIG localise également les vannes à fermer afin d'isoler l'incident et d'effectuer la réparation. Par ailleurs, les consommateurs sont informés par téléphone de la raison de l'interruption (coupures programmés, travaux d'entretien, éclatement de canalisation, incident sur réseau, qualité de l'eau, etc.) et de l'heure prévue de reprise de l'approvisionnement en eau ou de rétablissement du service d'électricité. Si l'interruption de fourniture d'eau doit dépasser un certain temps (généralement six heures, mais cela dépend de la politique locale), un approvisionnement alternatif en eau par camions est mis en place ;
- **pour les interruptions planifiées** : un outil de gestion des ordres de travail permet de créer un ordre d'intervention et de le gérer ; chaque bon de travail est lié à un bien/équipement pris en compte dans le système d'information géographique. Le consommateur est informé par les agences en ligne ou par le centre de relation client, des zones qui font l'objet d'une coupure d'eau avec la date prévisionnelle de remise en eau.

Compte tenu de l'hétérogénéité des situations, en application du principe de subsidiarité, chaque contrat dispose de ses propres indicateurs de suivi et objectifs de progrès. Les indicateurs concernés à l'échelle des contrats sont généralement :

- l'avancement et le taux de réalisation des actions identifiées au regard des incidences négatives ressorties des enquêtes satisfaction (délai de réalisation d'un branchement, délai de réponse à différents types de réclamation, délai d'intervention suite à une interruption de service) ;
- la mise en avant des impacts positifs par une campagne de communication spécifique sur les résultats de la dernière enquête satisfaction ou sur l'amélioration des indicateurs liés à un plan d'actions.

Les cibles pour améliorer une incidence négative sont fixées en prenant en compte les obligations contractuelles, mais également le résultat des enquêtes satisfaction (CSAT) qui donnent une appréciation des attentes de l'utilisateur final. Ces indicateurs sont ensuite partagés avec les différentes parties prenantes (régulateur, collectivités, association de consommateurs) pour en apprécier la pertinence et s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Une approche multicanale pour communiquer avec tous les consommateurs

Afin d'atteindre un nombre maximum de clients, Veolia utilise plusieurs canaux de communication pour informer ou échanger avec ses clients, comme :

- le site web ;
- l'app mobile ;
- la facture clients ;
- le SMS ;
- la campagne *emailing* ;
- les agences clients ;
- les agences mobiles ;
- les réseaux sociaux ;
- les réunions communautaires.

Au niveau du contrat l'existence de ces dispositifs est mise à la connaissance des consommateurs finaux grâce à une communication sous forme de *flyers*, de panneaux numériques ou papiers au sein des agences mais également sur le site web ou sur l'application mobile.

Bien que Veolia privilégie les moyens modernes de communication avec les consommateurs pour leur rapidité et leur simplicité, il est toujours possible de se déplacer en agence et de rencontrer un conseiller clientèle. L'accueil physique permet de traiter des réclamations consommateurs complexes et d'accueillir des consommateurs qui ne sont pas habitués aux outils numériques.

La communication par SMS est principalement utilisée pour signaler aux consommateurs un incident (interruption de service ou qualité d'eau) ou pour l'informer d'un changement sur son compte (nouvelle facture, prise en compte d'un paiement, etc.).

Le site web et l'app mobile permettent aux consommateurs de consulter en temps réel leur compte, de consulter les éventuels incidents sur le service, d'obtenir des informations générales (tarifs, qualité de l'eau distribuée, etc.) et de faire des demandes en ligne.

La facture peut être aussi utilisée comme support de communication, pour des messages courts adressés à tous les consommateurs ou à une catégorie spécifique.

Le support de communication est aussi choisi en fonction de la catégorie du consommateur ; la base de données des consommateurs est gérée grâce à un CRM, ce qui permet d'adapter cette communication en fonction des consommateurs.

Par ailleurs, Veolia met en place une gestion omnicanale s'appuyant sur les dernières innovations technologiques pour permettre un contact 24/7 et facilitant le self-service, avec notamment :

- des centres de relation client pour accompagner l'abonné dans toutes ses démarches avec des technologies IVR ;
- des espaces d'accueil de proximité : des agences ou des agences mobiles avec des bornes en libre-service ;
- des portails web ;
- des applications mobiles téléchargeables sur smartphone permettant de réaliser simplement les principales opérations concernant l'abonnement au service de l'eau ;
- des *chatbots* ;
- des contacts par réseaux sociaux.

Tout ou partie de ces canaux sont mis en place selon les contrats et les contextes socioculturels.

Par exemple en Équateur, des accès privilégiés dans les agences pour les personnes vulnérables ou bien la mise en place de bus parcourant les territoires plus éloignés, ont permis de se rapprocher des clients dont l'accès aux agences était plus difficile.

Une gestion attentive des réclamations des consommateurs

Une procédure spécifique est mise en place pour faciliter la gestion des réclamations pour tous les contrats Veolia couvrant plus de 100 000 habitants ou gérant plus de 30 000 abonnés ; ce principe est énoncé dans les « Principes essentiels » du référentiel interne de service au consommateur.

À cet égard, Veolia a mis en place un système formalisé et accessible de traitement des réclamations, avec une description détaillée des procédures dans le document opérationnel intitulé « Gestion des réclamations ». Selon les pays, des entreprises indépendantes peuvent vérifier le système de gestion des réclamations de l'entreprise, comme des sociétés qui mettent en œuvre des audits de qualité du système.

Concernant la qualité de service, Veolia s'engage sur le délai de traitement des réclamations et s'attache à informer régulièrement le consommateur de l'avancement de son dossier.

Pour cela, Veolia s'engage sur des délais de traitement par type de réclamations et donne également la possibilité au consommateur final de suivre l'avancement de sa réclamation. Les délais de réclamations sont ensuite analysés par type pour comprendre les écarts éventuels et proposer des plans d'actions correctives pour y remédier. Un système de rappel permet au consommateur de vérifier si la réclamation a été traitée correctement et dans les délais.

Veolia s'assure de la satisfaction des consommateurs sur la qualité des réponses, pour chacun des canaux de contacts, grâce à des enquêtes ponctuelles de type CES (*Customer Effort Score*). Chaque année, des campagnes d'enquêtes permettent aussi de calculer l'indicateur NSS (*Net Satisfaction Score*) pour évaluer le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux et proposer des mesures correctives.

En cas de conflit ou de différends non résolus avec un consommateur, un médiateur peut être joignable (médiateur de l'eau en France, plateforme Whispli). Cette médiation est organisée au niveau de chaque *Business Unit* et peut être faite au niveau d'un syndicat (en France médiation de l'eau par l'intermédiaire de la FP2E), par des associations de consommateurs ou en interne avec un service dédié.

Une approche spécifique pour les consommateurs vulnérables ou défavorisés

Veolia s'assure d'apporter des réponses personnalisées selon les profils de ses consommateurs et en particulier pour les populations les plus fragiles ou bien ceux dont l'accès à l'eau ou à l'électricité est primordial. Par exemple en Équateur, lorsqu'un consommateur se présente à une agence Veolia, un agent d'accueil se charge de l'orienter en fonction de son besoin d'assistance vers un agent formé à ce type de situation.

Ces besoins d'assistance spécifique s'adressent en particulier aux situations de vulnérabilité telles que :

- les handicaps physiques, cognitifs et déficiences (visuelle ou auditive) ;
- les difficultés à utiliser les moyens numériques.

Par ailleurs, les consommateurs tels que personnes dialysées, hôpitaux ou toute activité dont l'accès à l'eau est prioritaire, sont identifiés comme tels dans la base consommateurs pour garantir une continuité de service en cas de crise grave.

La vulnérabilité économique est prise en compte localement, en application de ce qui est stipulé au contrat. Veolia ne dispose pas de levier d'action de sa propre initiative. La politique tarifaire, y compris dans sa dimension sociale, relève de l'autorité délégante.

Veolia met en œuvre des initiatives visant à favoriser le dialogue avec les communautés locales et les habitants : campagnes d'information et de sensibilisation ciblées, notamment des réunions de quartier, des rencontres avec les élus et associations locales, des visites d'installations et des journées portes ouvertes pour informer le grand public, ainsi que du volontariat.

Veolia s'implique auprès de ces communautés de diverses manières, notamment à travers des diagnostics socio-économiques régionaux, la mise en place de liens communautaires et la fourniture d'outils méthodologiques pour organiser le dialogue avec les parties prenantes au niveau régional.

Mesure de la satisfaction du consommateur

Veolia, dans le cadre de sa performance plurielle, publie chaque année un indicateur sur la satisfaction de ses clients, le *Net Promoter Score* (NPS) évoqué à la section 4.1.3.4.3 Au service de tous les clients et adapté aux clients avec lesquels Veolia contractualise (collectivités ou entreprises). Lorsque Veolia assure un service auprès des consommateurs finaux, par exemple dans le cas des concessions pour la distribution d'eau potable ou d'électricité, s'ajoute un indicateur appelé NSS (*Net Satisfaction Score*) sur la satisfaction de ses consommateurs finaux qui contribue à hauteur de 30 % de l'indicateur NPS. Comme rappelé dans le mot d'introduction de cette section, on parle de consommateur final lorsque ce sont des personnes physiques qui acquièrent, consomment ou utilisent des biens et services pour leur usage personnel, soit pour elles-mêmes, soit pour autrui, et non à des fins de revente ou à des fins commerciales.

L'indicateur NSS s'appuie directement sur l'enquête de satisfaction CSAT, la matière première des enquêtes est la même. Le principe de calcul du NSS est semblable à celui du NPS qui impose une notation sur une échelle de 0 à 10. Cette méthode permet d'identifier les consommateurs mécontents, qui attribuent un score entre 0 et 6 appelés détracteurs, et les consommateurs très contents qui attribuent un score de 9 ou 10, appelés promoteurs.

L'analyse des enquêtes reçues permet d'identifier les points d'insatisfaction individuels ou collectifs. Des plans d'action sont alors mis en œuvre sur le terrain afin de corriger ces sources d'insatisfaction.

Ce travail annuel augmente les chances de reconduction des contrats lorsqu'ils arrivent à leur terme, mais aussi d'élargissement du périmètre des marchés.

À titre d'exemple, pour le Maroc, l'investissement dans la gestion clientèle notamment sur la qualité de la lecture de compteurs et la digitalisation de la relation avec le consommateur, a permis de désengorger les agences et pour les consommateurs, d'obtenir des réponses plus facilement et par eux-mêmes grâce à l'agence en ligne et à l'application dédiée sur mobile. L'évolution du NSS a été sensible en passant de 11 à 26 sur trois ans sur Rabat (contrat REDAL).

Pour les consommateurs finaux, l'enquête annuelle de satisfaction NSS est sous-traitée à des instituts de sondage qui appliquent leurs propres méthodologies (IPSOS…). Pour l'activité de l'eau, les thèmes de l'enquête sont les différentes dimensions du service et incluent entre autres :

- la qualité de l'eau distribuée (qualité sanitaire, goût de l'eau, pression, etc.) ;
- continuité du service (réparation des fuites, pannes, arrêts de service) ;
- disponibilité, évaluée par les canaux de contact, les horaires d'ouverture des agences… ;
- accueil, évalué par la qualité de l'accueil, la capacité d'écoute et la compétence des agents ;
- simplicité, évaluée par la clarté de la facture, la diversité des moyens de paiement… ;
- soutien, évalué par les mesures proposées pour aider les consommateurs en difficulté ;

- les conseils évalués par les informations fournies, notamment en termes de contrôle et de limitation de la consommation.

À partir de cette enquête annuelle et pour promouvoir l'attitude centrée sur le consommateur, une communauté dédiée coordonnée au niveau de Veolia, appelée « La voix du client », organise et anime des réunions pour partager les meilleures pratiques et comparer les résultats. Elle s'appuie également sur une plateforme numérique pour avoir accès à toutes les ressources.

Pour soutenir ce programme de satisfaction des consommateurs finaux, sept facteurs clés de succès ont été identifiés :

1. parrainage et soutien au niveau de la direction ;
2. organiser une enquête par segment liée à l'organisation opérationnelle ;
3. impliquer ceux en charge du plan d'action pour rédiger le questionnaire ;
4. définir la cible avec une représentativité d'échantillon fiable grâce à un expert sous-traitant ;
5. mettre en place une attitude centrée sur le client parmi tous les salariés ;
6. assurer que le système a à la fois une stabilité et une flexibilité pour s'adapter aux changements de l'entreprise ;
7. automatiser le processus d'enquête et l'intégrer aux systèmes CRM internes.

En termes d'objectif, le NSS contribue pour 30 % à l'objectif fixé pour le NPS et exposé dans la section 4.1.3.4.3 ci-après.

4.1.3.4.3 Au service de tous les clients

Veolia a acquis un savoir-faire reconnu en tant qu'exploitant de services environnementaux complexes et s'appuie sur cet atout pour reconduire des contrats arrivés à échéance ou conquérir de nouveaux marchés, par exemple :

- reconduction en 2024 de son rôle d'opérateur du service public d'eau potable du Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) ;
- attribution en janvier, signé en mai 2024, par DEWA (Dubaï Electricity and Water Authority) d'un contrat pour la réalisation de l'usine de dessalement de Hassyan, parmi les plus économes en énergie au monde, afin de renforcer la sécurité hydrique aux Émirats Arabes Unis.

L'IRO correspondant est rappelé ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
S4-ES-3 Reconduction et gain de nouveaux contrats du fait de la reconnaissance de notre savoir-faire opérationnel			

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les acteurs de la chaîne de valeur impliqués en amont sont principalement : • les clients B2B de Veolia, dans leur appréciation des partenaires à retenir pour leurs services environnementaux sous-traités. Chez Veolia, les acteurs concernés sont : • les entités opérationnelles par la production d'un service de grande qualité • les entités commerciales assurant l'interface avec les clients et préparant les offres En aval, les principaux bénéficiaires sont les consommateurs et les actionnaires.
Modèle d'affaires	Cet IRO contribue principalement à la performance commerciale, à travers la contribution de la satisfaction des clients, pour les activités d'eau et d'énergie, à l'entretien et la croissance du portefeuille d'affaires.

Ces impacts se manifestent dès 2024 comme le montre l'amélioration du NPS qui fait partie de la stratégie du Groupe, à travers le programme GreenUp 2024-2027 et au-delà, au sein de la performance plurielle.

Veolia adresse une enquête de satisfaction annuelle à tous les clients B2B (*business to business*) publics ou privés, selon la méthodologie du *Net Promoter Score*. Au-delà du recueil de la satisfaction sur l'échelle normée de 0 à 10, quatre ou cinq questions en lien avec les engagements contractuels sont posées. L'analyse des réponses permet ainsi d'identifier des points d'insatisfaction individuels ou collectifs. Les plans d'action déclenchés dans la foulée des résultats permettent de traiter les insatisfactions individuelles, mais aussi, dans un pas de temps plus long, de décider de modifications ou d'adaptations, dans la manière de délivrer le service. Veolia met tout en œuvre pour que le niveau de satisfaction tout au long du contrat soit satisfaisant, afin de se donner les meilleures chances de renouveler ses contrats lorsque ces derniers arrivent à leur terme.

Par ailleurs, pour tous les contrats majeurs qui sont remis en concurrence, les services d'expertise technique et marketing du siège sont mobilisés afin de maximiser les chances de réussite.

Mesure de la satisfaction des clients

Veolia, dans le cadre de sa performance plurielle, publie chaque année un indicateur sur la satisfaction de ses clients, le *Net Promoter Score* (NPS). Les clients concernés par le NPS sont :

- pour 70 % ceux avec lesquels Veolia contractualise (collectivités ou entreprises), en fonction des résultats de l'enquête de satisfaction annuelle visée ci-dessus ;
- et pour 30 % les consommateurs et utilisateurs finaux *via* l'intégration du NSS comme indiqué dans la section 4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs.

Le processus d'élaboration de l'indicateur NPS est audité par un organisme externe.

Veolia s'est fixé l'objectif d'un NPS supérieur à 30 pour 80 % de son chiffre d'affaires en 2027 :

- le choix d'un NPS supérieur à 30 chaque année, donc durablement, s'explique par la diversité des clients, des clients publics donneurs d'ordre ou des clients consommateurs du service ou des clients privés, issus de pays aux cultures très différentes ;
- il faut aussi se souvenir que l'amplitude de l'échelle de valeur du NPS se situe entre -100 et +100 ;
- enfin, le client peut réagir une année donnée à une hausse du prix du service par exemple, même si elle est contractuelle et justifiée, ce qui peut faire baisser la valeur du NPS.

Indicateurs relatifs à la satisfaction des clients

Veolia a décidé de publier chaque année deux données relatives à la satisfaction des clients :

- la valeur du NPS au niveau du Groupe ;
- le taux de couverture du chiffre d'affaires.

4.1.3.5 Droits humains

4.1.3.5.1 Introduction

La question des droits humains est de portée plus générale que celle de l'une ou l'autre des normes de la CSRD et les dispositifs déployés par Veolia couvrent l'ensemble des sujets. Pour permettre un exposé cohérent sur ce sujet important, cette section contribue de façon transversale aux normes ESRS S1, S2, S3 et S4.

Veolia met en œuvre des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui contribuent à améliorer la vie quotidienne de millions de personnes et d'organisations dans le monde entier. Le Groupe veille à ce que ses activités soient exercées conformément à un ensemble de valeurs, de principes, de normes et d'attitudes visant à assurer le strict respect des droits humains pour et par ses parties prenantes internes (salariés) et externes (fournisseurs, sous-traitants, partenaires, communautés locales, consommateurs et clients finaux…).

À cette fin, Veolia met en œuvre un programme relatif aux droits humains destiné à conserver la confiance des tiers, renforcer l'attractivité du Groupe et la différenciation commerciale ainsi qu'à en préserver la réputation. Ce dispositif s'inscrit pleinement dans la raison d'être du Groupe.

4.1.3.5.2 Textes de référence

Le Groupe Veolia a mis en place les mesures visant à respecter les plus hauts standards énoncés dans les normes et cadres internationaux et à faire le nécessaire pour assurer et promouvoir, aux côtés des gouvernements, des organisations non gouvernementales et de ses pairs, la protection des droits humains. Pour ce faire, Veolia se réfère aux obligations et principes établis par les textes suivants :

- le Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;
- le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- la Convention relative aux droits de l'enfant ;
- le Pacte mondial des Nations unies ;
- les Objectifs de développement durable des Nations unies ;
- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et les Conventions fondamentales de l'OIT relatives, notamment, au travail des enfants, au travail forcé, à la non-discrimination, à la liberté syndicale et au droit d'organisation et de négociation collective ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme.

4.1.3.5.3 Huit enjeux prioritaires

La politique droits de l'Homme de Veolia se déploie autour de huit enjeux prioritaires.

- Trois enjeux liés aux droits des populations concernées par ses activités :
  - le droit à un environnement sain et à la protection des ressources,
  - le droit à l'eau et à l'assainissement,
  - les droits et le respect des modes de vie des communautés locales ;
- Cinq enjeux liés aux droits fondamentaux au travail :
  - l'élimination du travail forcé : Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique du Groupe, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail forcé dans l'ensemble de ses exploitations. Cette interdiction s'applique également à toute forme d'esclavage moderne et de traite des êtres humains,
  - l'abolition du travail des enfants : Veolia proscrit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler dans le respect des dispositifs réglementaires applicables. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants,
  - l'élimination des discriminations : notamment le respect de la diversité et de l'inclusion (traité dans la norme S1 section 4.1.3.1.5 *supra*),
  - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective : notamment la cohésion sociale (traité dans la norme S1 section 4.1.4.1.3.6 *supra*),
  - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

4.1.3.5.4 Définir, piloter et coordonner le programme des droits humains

Gouvernance du programme

Le comité des droits humains et vigilance (CDHV) constitue l'organe de coordination de l'enjeu des droits humains et libertés fondamentales pour Veolia. Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la conformité, il est responsable du bon déploiement de la politique droits humains de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action. En 2024, le comité s'est réuni à trois reprises.

La direction de la conformité exerce son rôle relatif aux droits humains en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité couvrant l'ensemble du Groupe. La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits humains et vigilance rattaché à la direction de la conformité.

4.1.3.5.5 Identifier et évaluer les risques

Cartographie des risques droits humains

La méthodologie relative à la cartographie des risques droits humains a fait l'objet d'une refonte en 2024.

Comme le prévoit la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, l'élaboration de la cartographie comprend trois étapes : l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques.

- Identification des risques : un référentiel des risques couvrant les thématiques des droits humains, santé/sécurité et environnement a été constitué. Il se fonde notamment sur les principaux traités et conventions internationales, sur les risques identifiés par les BUs et par les experts métiers du Groupe.
- Analyse des risques : les risques ont été analysés selon leur niveau de probabilité et gravité. Le niveau de maîtrise de chaque risque a également été évalué.
- Hiérarchisation des risques : les risques ont fait l'objet d'une gradation qui a permis de mettre en exergue les risques les plus significatifs.

Cette cartographie sera actualisée chaque année, en fonction des éventuels changements législatifs, réglementaires ou organisationnels.

4.1.3.5.6 Identifier et évaluer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte Groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales, enjeux sur lesquels Veolia exerce une vigilance soutenue.

Conformément aux exigences de la loi, Veolia a mis en œuvre un dispositif d'alerte nommé « Whispli », ouvert tant aux salariés du Groupe qu'aux tiers permettant d'assurer le signalement de situations qui relèvent du devoir de vigilance. Dans ce cadre, les auteurs de signalement ont la possibilité de demeurer anonymes s'ils le désirent, même si cette modalité n'est pas recommandée, car ne garantissant pas le meilleur traitement possible des alertes reçues. La responsabilité de ce mécanisme a été confiée au comité d'éthique du Groupe.

Le lien à utiliser par les tiers pour saisir le comité d'éthique est le suivant : https://veolia.whispli.com/fr/tiers-ethique.

Évaluation des tiers

Veolia s'appuie sur un dispositif d'évaluation des tiers qui comprend différentes composantes.

Le Groupe évalue la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risque, notamment dans les domaines des droits fondamentaux,

sociaux et environnementaux. Ces évaluations couvrent ainsi 21 critères tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé.

En 2020, la filière achats a renforcé son dispositif d'évaluation des tiers *via* la mise en œuvre d'un questionnaire RSE ciblant les fournisseurs les plus à risque, à l'occasion des appels d'offres lancés par le Groupe.

Les évaluations réalisées dans le cadre du processus dit « Grands projets » prennent également en compte l'enjeu des droits humains.

4.1.3.5.7 Former et sensibiliser nos collaborateurs

Élaboration d'une formation droits humains en ligne

Un *e-learning* « Droits humains » est proposé depuis 2022. Sa conception fait suite aux conclusions de l'enquête droits humains réalisée en 2020. La formation a pour objet de mieux connaître le cadre organisationnel, développer les valeurs de respect et responsabilité et le rôle que chacun joue au quotidien pour assurer les droits humains. Cette formation, non obligatoire, a été suivie par plus de 40 % des collaborateurs inscrits, en 2024.

4.1.3.5.8 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du dispositif de conformité du Groupe, le respect des exigences liées au devoir de vigilance (droits humains, santé-sécurité, environnement) fait l'objet d'une revue approfondie. Les résultats de ces travaux sont présentés et discutés à l'occasion du CDHV.

4.1.3.5.9 Indicateurs

- **ESRS S1 17-100 à 104 : cas, plaintes et incidences en matière de droits humains.**
- **ESRS S2 4-36 : incidents reliés aux droits humains.**

Alertes relatives au devoir de vigilance remontées *via* le mécanisme d'alerte interne

	2024
Nombre total d'alertes	84
Droits humains	33
Santé-sécurité	37
Atteintes à l'environnement	2
Fournisseurs et sous-traitants	12

Au cours de l'exercice 2024, Veolia n'a pas été condamné pour violation des lois relatives aux droits humains.

4.1.4 GOUVERNANCE

4.1.4.1 Conduite des affaires (G1)

4.1.4.1.1 Introduction

Parmi les sujets transverses importants, l'éthique et la conformité sont au cœur des valeurs de Veolia et sont des éléments essentiels de sa politique, elles sont portées par la direction générale et s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et dans toutes les géographies. Ce sujet se traduit par l'IRO G1-ST-1 détaillé dans la section 4.1.4.1.2 *infra*.

Un autre sujet transverse important est la cybersécurité, garante de la sûreté du système d'information. L'IRO G1-ST-2 est en écho à ce sujet, au sein de la section 4.1.4.1.3 *infra*.

Comme énoncé dans sa raison d'être, Veolia s'engage à contribuer au développement et au progrès de la société. De par le poids et l'étendue de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe peut jouer un rôle d'entraînement éminemment positif auprès de cette dernière. À cette fin, Veolia entend promouvoir des relations commerciales responsables et durables avec ses fournisseurs et sous-traitants. Cela porte sur les thèmes de l'éthique et de la conformité visés ci-dessus. Au-delà et comme le veut l'ESRS G1, cela porte aussi sur les délais de paiement des fournisseurs, abordés dans la section 4.1.4.1.4 *infra*.

	Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Résultat 2024	Cible 2027
GreenUp	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Ethique et intégrité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête Voice of Resourcers	88 %	86 %	≥ 83 %
	Sponsor	Eric Haza		Membre du comité exécutif, directeur des affaires juridiques			

4.1.4.1.2 Éthique et conformité

L'éthique des affaires est un sujet porté par la direction de l'entreprise comme un sujet essentiel s'imposant à tous. Il se traduit dans l'IRO ci-après :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
G1-ST-1 Perte de contrats ou coûts de défense liés à des controverses sur des pratiques non éthiques ou non conformes avec nos clients, fournisseurs, communautés et salariés.			

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient exposer, notamment, ce dernier à des pertes de contrats ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les conséquences en termes réputationnel et commercial (perte de contrats) peuvent être considérables et nécessitent la mise en place d'un programme de conformité robuste destiné à prévenir et gérer ces risques.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les actions de Veolia répondent aux attentes tant en amont (autorités de régulation, réglementation, collectivités locales, etc.) qu'en aval (clients, communautés locales, etc.).
Modèle d'affaires	Le programme de conformité favorise la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, œuvrant ainsi à préserver sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes à son égard. Il permet, outre la réduction du risque dans ces domaines, de renforcer l'attractivité du Groupe ainsi que sa différenciation commerciale.

Axe 1 : organisation et gouvernance

Veolia considère qu'éthique et conformité sont indissociables ; elles contribuent toutes les deux à la sécurité éthique. Sur ces deux sujets, la gouvernance est assurée par le comité d'éthique et la direction de la conformité.

Le comité d'éthique est composé de six membres désignés par le comité exécutif qui peuvent être des salariés, des anciens salariés ou des personnes externes qui offrent les garanties d'indépendance et de compétence requises. Indépendants dans l'accomplissement de leur mission, les membres du comité ne peuvent recevoir d'instructions de la direction générale ni être révoqués de leur mandat dont la durée est de quatre ans renouvelables.

Il est chargé de s'assurer de la bonne mise en application des valeurs déclinées dans le Guide Éthique de Veolia et auxquelles le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'éthique interprète le Guide Éthique en tenant compte de la diversité des sociétés appartenant au Groupe, des spécificités de leurs activités et du cadre juridique réglementaire et social des pays dans lesquels elles sont implantées.

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés du groupe Veolia, tant en France qu'à l'étranger ; il peut ainsi avoir accès aux documents utiles et entendre tout collaborateur du Groupe, ses commissaires aux comptes et tout tiers.

Dans l'exécution de sa mission, il peut s'appuyer sur la direction de l'audit interne et sur les directions du Groupe auxquelles il peut demander d'intervenir sur toute question de sa compétence. Il peut également recourir aux services d'experts extérieurs, se rendre sur tout site ou dans toute société du Groupe.

Par ailleurs, Veolia dispose d'une **direction de la conformité**, rattachée au secrétariat général du Groupe, dont le champ de compétences couvre l'identification, la prévention des risques de conformité ainsi que le respect des procédures dans les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- blanchiment d'argent et financement du terrorisme ;
- devoir de vigilance des entreprises ;
- atteintes aux droits humains et libertés fondamentales ;
- atteintes à l'environnement ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (*lobbying*) ;
- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) ;
- fraude.

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers afin de le protéger contre les risques de non-conformité. Elle utilise à cette fin tous les outils disponibles : normes, procédures, programmes de conformité, actions de formation et de sensibilisation, etc.

La direction de la conformité supervise notamment l'établissement, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes : chartes, guides, codes, politiques, procédures nécessaires liés à ses programmes de conformité. Elle intervient en soutien des *Business Units* en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité au niveau des zones et des pays.

La direction de la conformité a également pour mission, en lien avec les autres structures de l'entreprise, de détecter les situations de non-conformité, de les traiter de manière appropriée et de proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits.

Son périmètre d'intervention englobe l'ensemble du Groupe ainsi que les relations avec les clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants.

Les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et le conseil d'administration de Veolia Environnement sont pleinement impliqués dans la définition et l'application de la politique conformité du Groupe. Membre du comité de direction, le directeur de la conformité :

- intervient régulièrement au comité de direction ainsi qu'au comité exécutif, et, *a minima* annuellement, au comité des comptes et de l'audit. Il est au besoin auditionné par le conseil d'administration ;
- rapporte directement à la directrice générale.

Les politiques relevant de la direction de la conformité doivent être déployées par chacune des directions fonctionnelles dans leurs activités respectives et par toutes les *Business Units* et zones avec, le cas échéant, des adaptations rendues nécessaires au niveau local. Les directeurs conformité de zone (CCOz) sont en charge du déploiement de la politique du Groupe au niveau des zones.

Axe 2 : définir, piloter et coordonner les programmes d'éthique et de conformité

La direction de la conformité assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruption, pratiques anticoncurrentielles, fraude et représentation d'intérêts.

Le Groupe dispose de nombreux documents relatifs à la lutte contre la corruption qui témoignent de ses engagements ainsi que ses droits et obligations. Ces documents revêtent différentes formes, il peut s'agir de guides, codes de conduite et chartes. Le Groupe a également élaboré des référentiels et des politiques qui énoncent ses principes, orientations générales et ses modes opératoires (politiques, référentiels etc.).

Au niveau interne, le Groupe a mis en place et déployé des procédures visant à définir et encadrer les règles s'appliquant à l'ensemble de ses collaborateurs. Cet ensemble de règles constitue les procédures internes du Groupe.

Par ailleurs, le document *Les Essentiels*, établi en 2023 par la direction du contrôle interne Groupe, résume les principales règles de conformité (règles EC01 à EC10) et démontre, compte tenu du positionnement des règles conformité, leur importance dans la hiérarchie des règles du Groupe.

Un Guide Éthique énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent et qui constituent le socle de la performance économique, sociale et environnementale :

- la responsabilité : le Groupe engage sa responsabilité en faveur du développement harmonieux des territoires et de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées par ses activités dans une optique d'intérêt général, ainsi qu'en interne par le développement des compétences de ses salariés et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ;
- la solidarité : les activités du Groupe servant des intérêts collectifs et partagés, l'exigence de solidarité s'applique aux relations nouées avec l'ensemble des parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous, ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;
- le respect : il guide les comportements individuels de chacun, à travers le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui ;
- l'innovation : imaginer, créer, être audacieux pour construire les services à l'environnement de demain. Veolia a placé la recherche et l'innovation au centre de sa stratégie afin d'élaborer des solutions durables au service de ses clients, de l'environnement et de la Société ;
- le sens du client : rechercher une efficacité et une qualité accrues des services, être à l'écoute des clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

Le code de conduite anticorruption, qui constitue l'annexe unique du Guide Éthique, adopté par le comité exécutif en 2018, décrit les principes et actes destinés à respecter l'engagement du Groupe à prohiber, sans réserve, toute forme de corruption et comportements assimilés ou équivalents et à se conformer aux réglementations et meilleures pratiques en ce domaine. Il s'applique au sein de toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement par Veolia, en France et dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées ou y exercent des activités, quelles qu'en soient les formes juridiques. Toutes les zones et *Business Units* doivent déployer le code sur leurs périmètres respectifs. En France et dans certains pays, sa mise en œuvre passe par l'intégration du code dans les règlements intérieurs des entités juridiques en question. Au sein de Veolia Environnement, le règlement intérieur ainsi modifié est entré en vigueur le 15 juillet 2018. Pour la France, le code de conduite a été présenté en comité d'entreprise. Hors de l'Hexagone, les modalités de communication et de mise en œuvre du code dépendent des exigences légales locales. Ce code de conduite anticorruption fait l'objet d'une présentation en saynètes illustrant les scénarios de corruption présentés dans le document, ceci afin de faciliter une meilleure appropriation de cet enjeu par les collaborateurs du Groupe. Chaque situation est complétée d'éclairages, de renvois au texte du code de conduite anticorruption et de conseils pratiques. Ce guide illustré constitue un outil de sensibilisation et de formation facilement partageable qui vient en complément d'autres actions déployées par le Groupe telles que des modules d'*e-learning* ou des ressources mises à disposition des salariés *via* notamment le site intranet de la direction de la conformité.

Par ailleurs, les contributions politiques sont interdites au sein de Veolia. Veolia n'a donc fait aucune contribution politique financière ou en nature au cours de l'exercice 2024.

Afin de faire partager des questions d'éthique et de conformité avec l'ensemble des directions fonctionnelles du groupe Veolia, un organe de coordination et de liaison a été créé en 2018 : le comité d'éthique et de conformité Veolia (CECV). Placé sous l'égide du président du comité d'éthique, il réunit au plus haut niveau, les directions fonctionnelles principalement intéressées par les problématiques éthique/conformité, tout spécialement la direction de la conformité, la direction financière, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, la direction de la communication. Cette instance favorise les échanges ainsi que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

Axe 3 : identifier et évaluer les risques de non-conformité

La cartographie des risques corruption

Depuis 2017, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats issus de sa cartographie spécifique des risques de corruption, réalisée selon une méthodologie commune chez Veolia, qui combine des données internes et externes.

La cartographie des risques de corruption est un exercice réalisé dans un premier temps au niveau de la *Business Unit*. Elle aboutit dans un second temps à une vision consolidée à l'échelon du Groupe, qui permet aux *Business Units* d'identifier les risques constatés au niveau global.

En 2023, la cartographie des risques de corruption a fait l'objet d'une actualisation, sur la base d'une nouvelle méthodologie, au niveau des *Business Units* et du Groupe.

Cette méthodologie est cohérente et intégrée avec le processus de réalisation de la cartographie des risques globale du Groupe. Elle est également en ligne avec les meilleures pratiques professionnelles et recommandations émises par les autorités publiques et les associations professionnelles.

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Sur la base des risques liés à ses métiers, Veolia a choisi de privilégier l'évaluation de ses fournisseurs, de ses grands clients, et de certains autres tiers particulièrement sensibles, tels que les intermédiaires commerciaux ou les partenaires engagés dans les projets de développement du Groupe. Le dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers de Veolia repose sur plusieurs composantes.

D'une part, le processus d'analyse des grands clients et des fournisseurs s'appuie sur une solution logicielle dédiée, dont le déploiement qui a débuté en 2021 a été poursuivi tout au long de 2022. Depuis 2023, ce dispositif est opérationnel à travers le Groupe.

D'autre part, les intermédiaires commerciaux font l'objet d'un processus spécifique, gouverné par une procédure interne, dont la direction de la conformité est en charge avec l'appui de la direction de la sûreté et en application de laquelle les contrats concernant ces intermédiaires font l'objet d'une revue systématique. Ainsi, une équipe dédiée au sein de la direction de la sûreté est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers, conçu pour identifier et évaluer les risques juridiques, commerciaux, financiers et réputationnels liés à l'emploi d'intermédiaires commerciaux.

Par ailleurs, l'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe envisage de s'engager dans le cadre de projets de développement est effectuée au moyen de la procédure interne correspondante. Les projets significatifs font ainsi l'objet d'une revue systématique de la part de la filière conformité.

Axe 4 : identifier et traiter les alertes

Dispositifs d'alerte

Des canaux d'alerte classiques sont mis à la disposition de ses collaborateurs par le groupe Veolia, leur permettant de signaler des dysfonctionnements et des manquements, notamment par la voie hiérarchique ou par l'intermédiaire des auditeurs internes, des équipes du contrôle interne financier, de la direction juridique, des représentants du personnel et de la direction de la conformité.

Parallèlement à ces systèmes d'alerte classiques, la société Veolia s'est dotée d'un **système d'alerte éthique** global, administré par un organe indépendant : le comité d'éthique, accessible 24 h/24 et 7 j/7, disponible en plusieurs langues, répondant aux normes les plus exigeantes de protection des lanceurs d'alerte résultant de la loi Sapin II de portée extraterritoriale et de la loi française du 21 mars 2022 :

- un dispositif général d'alerte, protecteur du lanceur d'alerte, inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à l'une des valeurs énoncées dans ce document et qui se décline en règles de conduite, peut être porté à la connaissance du comité d'éthique notamment *via* une plateforme numérique sécurisée, une adresse e-mail (ethique.ve@veolia.com) ou par tout autre moyen. En 2022, ce dispositif a été étendu au périmètre des sociétés Suez ayant intégré le Groupe. Il importe de souligner que ce système constitue une alternative aux alertes hiérarchiques existantes au sein des *Business Units*, qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée. Ce système de recueil des signalements est administré par le comité d'éthique. Cet outil centralisé dans la réception des alertes et déconcentré dans leur traitement permet aux lanceurs d'alertes de demeurer anonymes, s'ils le souhaitent. Il est ouvert tant aux collaborateurs du Groupe qu'aux tiers. Par ailleurs, tous les acteurs internes et externes conservent la possibilité de saisir le comité d'éthique directement, tout en bénéficiant d'un niveau élevé de confidentialité. Les alertes reçues par le comité d'éthique *via* ce dispositif qu'il administre et qui lui paraissent porter sur des questions de conformité sont immédiatement transmises à la direction de la conformité afin d'enquêter pour son compte. Des communications internes portant sur le dispositif d'alerte éthique Veolia, ont régulièrement été déployées ;
- le recours au système d'alerte est précisé dans une charte d'utilisation du droit d'alerte éthique Veolia (dans sa mise à jour du 23 mai 2023) consultable par tous les collaborateurs au sein de Veolia.

La protection des lanceurs d'alerte fait l'objet de la loi française du 21 mars 2022 (loi Waserman) complétée par le décret d'application du 3 octobre 2022 qui a transposé la directive européenne relative à « la protection des personnes qui signalent des violations des droits de l'Union ». Cette loi vise à améliorer la protection des lanceurs d'alerte qui est aujourd'hui considérée comme un véritable « marqueur démocratique » ; pour ce faire, elle a consacré les éléments suivants, auquel le système d'alerte Veolia se conforme :

- Définition plus large des lanceurs d'alerte alors que l'alerteur devait agir de manière désintéressée, cette note est remplacée par « l'absence de contrepartie financière » autorisant la recevabilité de l'alerte, notamment dans les cas où le lanceur d'alerte est en conflit avec son employeur ;
- Un nouveau statut pour l'entourage des lanceurs d'alerte : la loi étend certaines protections offertes aux lanceurs d'alerte, notamment celle contre les représailles, aux personnes physiques et aux personnes morales à but non lucratif (syndicats et associations) qui sont en lien avec le lanceur d'alerte et aux facilitateurs qui aident à effectuer le signalement (collègues, proches…) ;
- Les canaux de signalement sont simplifiés, la loi ayant supprimé toute hiérarchie entre eux. Désormais, le lanceur d'alerte pourra choisir entre le signalement interne et le signalement externe, à l'autorité compétente, au défenseur des droits, à la justice ou aux organes européens ;
- L'alerte publique pourra intervenir en cas :
  - d'absence de traitement à la suite d'un signalement interne,
  - de risque de représailles ou si le traitement n'a aucune chance d'aboutir,
  - de danger grave ou imminent ;
- Des mesures de protection renforcées. La loi renforce les garanties de confidentialité qui entourent un signalement et complète la liste des représailles interdites (intimidation, atteinte à la réputation, inscription sur une liste noire…) ;
- L'irresponsabilité des lanceurs d'alerte du fait de leur signalement est étendue, le lanceur d'alerte ne pouvant être inquiété, ni civilement pour les préjudices que son signalement de bonne foi a causés, ni pénalement pour avoir intercepté des documents confidentiels liés à son alerte, contenant des informations auxquelles il aura eu accès de façon libre.

Le système d'alerte éthique Veolia répond en tous points aux dispositions de la loi Waserman et s'est avéré conforme aux législations étrangères en pareille matière.

Il convient de rappeler que les collaborateurs ou tiers peuvent recourir au système d'alerte éthique Veolia, lorsqu'ils ne veulent ou ne peuvent pas utiliser les systèmes d'alerte hiérarchique. Le comité garantit la stricte confidentialité des échanges et assure la protection du lanceur d'alerte, des témoins éventuels et de la personne mise en cause si cette dernière devait être innocentée des faits allégués à son encontre à l'issue de l'enquête. En 2023, une nouvelle campagne de communication portant sur le module complémentaire Whispli Voice, qui permet de saisir le comité d'éthique par téléphone, a été réalisée.

Des enquêtes diligentées chaque fois que nécessaire. Les enquêtes sur les incidents de conduite des affaires sont du ressort du comité d'éthique et de la direction de conformité :

- Comité d'éthique :
  - le système d'alerte éthique Veolia, centralisé au niveau du Groupe, est largement déconcentré pour la réalisation des enquêtes que le comité peut confier à ses délégués éthique pays (plus de 50), qu'il forme annuellement. Ils sont en effet généralement mieux à même d'appréhender le plus exactement la situation qui leur est soumise, notamment au regard des réalités locales et de la langue pratiquée,
  - dès lors qu'ils sont saisis, ceux-ci agissent de façon indépendante et confidentielle en particulier envers leur hiérarchie et ne rendent compte qu'au seul comité,
  - ils transmettent les résultats de leurs investigations au seul comité d'éthique qui décide des suites qu'il entend donner,
  - le comité d'éthique peut en outre s'appuyer sur la direction de l'audit interne de Veolia ; il peut également recourir aux services d'experts extérieurs,
  - lorsque les alertes reçues apparaissent avoir un contenu « conformité » (corruption et trafic d'influence, fraude, vol, abus de

biens de l'entreprise, pratiques anticoncurrentielles, atteintes graves aux législations sur l'environnement, blanchiment et financement du terrorisme, atteintes graves aux législations sur les droits humains), elles sont immédiatement transmises par le comité, pour enquête, à la direction de la conformité, *via* une connexion dédiée au sein de Whispli. Elle lui en accuse réception puis les instruit à l'intérieur de la plateforme avec les moyens qui sont les siens. Une fois les investigations terminées, elle prévient le comité d'éthique qui informe le lanceur d'alerte des suites données,

- le comité d'éthique, lorsqu'il estime l'alerte fondée, formule des recommandations à la hiérarchie et s'informe des suites que celle-ci lui a données,
- lorsque plusieurs alertes lui paraissent avoir un caractère systémique, il les regroupe pour faire des recommandations communes,
- le comité d'éthique rend compte annuellement de son action au conseil d'administration de Veolia Environnement,
- enfin, le comité éthique agit en toute indépendance ;

- Direction de la conformité :
  - la direction de la conformité Groupe conduit l'investigation des alertes qui lui sont adressées par le comité d'éthique relevant de son champ de compétences. La conduite des investigations se conforme aux modalités décrites dans la charte sur le droit d'alerte éthique. Cette charte précise entre autres le régime protecteur du lanceur d'alerte, les règles de confidentialité à respecter lors du traitement de l'alerte et la conduite des investigations À titre d'exemple, les investigations réalisées et le suivi de l'alerte font systématiquement l'objet d'un rapport d'investigation,
  - à l'issue des investigations, les conclusions sont remises au comité d'éthique, pour validation, lequel aura la charge d'avertir le lanceur d'alerte des conclusions de l'enquête ou qui transmettra à la hiérarchie ses recommandations en s'appuyant sur les conclusions de la direction de la conformité,
  - en fonction des cas, les alertes peuvent donner lieu à des sanctions disciplinaires ou à la mise en place de plans d'action dont la mise en œuvre sera suivie par la direction de la conformité.

Reporting fraudes

L'animation et la coordination du dispositif de prévention des risques de fraude reposent sur plusieurs composantes. Le dispositif d'alerte et reporting fraude vise à faciliter la remontée et la compréhension des schémas de fraude utilisés, permettant ensuite la mise en œuvre des actions nécessaires pour s'en prémunir. Les fraudes identifiées au sein du Groupe doivent faire l'objet d'une information. Celles-ci sont répertoriées dans trois grandes catégories : le détournement d'actifs, la communication d'informations frauduleuses et la corruption et les comportements non éthiques. Les fraudes sont évaluées en fonction de leur gravité qui est déterminée à partir de leur montant, mais aussi d'autres critères comme le risque réputationnel et le risque commercial pour la BU et pour le Groupe. Depuis 2020, un comité de prévention des fraudes a été institué au sein du Groupe. Il réunit l'ensemble des directions parties prenantes avec comme objectif un renforcement continu du dispositif de prévention des fraudes. En 2021, une nouvelle formation en ligne sur la prévention des fraudes aux faux ordres de virement a été lancée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe concernés.

Depuis 2023, les enseignements du reporting fraude alimentent la production de la cartographie des risques de corruption. En 2024, la méthodologie de remontée des incidents a évolué afin d'assurer un partage plus interactif et plus en amont entre le siège et la BU concernée.

Condamnations pour faits de corruption

Au cours de l'exercice 2024, le groupe Veolia n'a pas été condamné pour violation des lois anticorruption et anti-pots-de-vin.

Axe 5 : former et sensibiliser les collaborateurs et parties prenantes

Programme de formation anticorruption, prévention de la fraude et conformité au droit de la concurrence

- Veolia organise, de manière récurrente, des formations dans les domaines de l'éthique et de la conformité. Ces programmes, régulièrement renouvelés et renforcés, portent sur la prévention des pratiques anticoncurrentielles, du risque pénal ainsi que de la fraude. Leur déploiement s'opère tant par le biais d'outils en *e-learning* que par des activités en présentiel.
- Les fonctions les plus exposées au risque de corruption sont déterminées par chaque BU selon les risques identifiés par la cartographie des risques corruption.
- Des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anticoncurrentielles, au contenu défini par la direction de la conformité, sont régulièrement organisées. Ces formations sont obligatoires. Conjointement déployées par les fonctions RH et conformité, sous la forme d'*e-learning*, elles s'adressent à l'ensemble des managers du Groupe. En 2024, 38 249 salariés de Veolia ont ainsi été concernés par la formation en ligne obligatoire. Dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont la charge de définir au niveau des BUs, en lien étroit avec les directions de ressources humaines et sur la base d'une approche par les risques, un plan de formation conformité spécifique à chacune de leurs zones. En application de ce plan, des formations complémentaires peuvent être dispensées aux collaborateurs occupant des fonctions exposées.

Formations conformité 2024

Participants	Fonctions à risques
Total	38 259 collaborateurs formés (100 % des fonctions à risques)
Format et durée	
Format et durée	E-learning* 45 minutes
Fréquence	
Fréquence de la formation	Annuelle
Thèmes abordés	
Lutte anticorruption	X
Conflits d'intérêts	X
Éléments de base sur les pratiques anticoncurrentielles	X
Droits humains et devoir de vigilance	X

* *En fonction des risques identifiés, des formations en présentiel sont également organisées au sein des BUs.*

Poursuite des actions de communication « Éthique et conformité »

Veolia communique de façon régulière sur le thème de la prévention de la corruption. Ainsi, en 2021, le Groupe a mené une campagne de communication intitulée « Éthique et Conformité », dont l'objectif était de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces enjeux, et ce sur une période de plusieurs mois. Elle a été déclinée *via* de multiples supports (vidéos, messages des instances dirigeantes, affichage, présentations lors de réunions d'équipe…) de manière à toucher et impliquer une audience maximale. Cette campagne matérialise les engagements non négociables en matière d'éthique et de conformité pris par le Groupe, dans le cadre de sa raison d'être et plus largement.

En 2024, à l'occasion de la Journée mondiale de lutte contre la corruption, une campagne de communication a été organisée incluant un message de la directrice générale et une vidéo du directeur de la conformité. Un livret des scénarios de corruption illustrés intitulé *En action contre la corruption !* a également été distribué aux collaborateurs.

Axe 6 : contrôler et améliorer les processus

Évaluation générale du dispositif de conformité de Veolia

Le Groupe mène annuellement une campagne d'évaluation qui porte sur les principales composantes de son dispositif de conformité.

La quasi-totalité des entités de Veolia est amenée à participer à cette campagne, au cours de laquelle les BUs doivent tout d'abord justifier les réponses qu'elles fournissent (phase d'autoévaluation). Par la suite, ces éléments sont revus par la direction conformité Groupe, qui en apprécie la justesse et le niveau de maturité (phase d'évaluation). À ce titre, la fonction conformité exerce un contrôle de second niveau à l'égard du dispositif existant. À l'issue de la campagne, les résultats font l'objet d'une présentation au comité des comptes et de l'audit du Groupe.

Initiatives de certification ISO 37001

La norme ISO 37001 est la norme internationale relative aux systèmes de management anticorruption. À cet égard, un certain nombre de zones du Groupe sont actuellement certifiées, ou sont en voie de l'être

prochainement. En 2024, près de 130 entités sont certifiées sur l'ensemble du Groupe. Ces initiatives témoignent des efforts du Groupe et de son engagement en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Élaboration d'un dispositif de contrôles anticorruption

En 2023, un dispositif de contrôles anticorruption a été élaboré dans le cadre d'un projet interne associant plusieurs directions centrales et des fonctions risques et contrôles. La finalité de celui-ci est de doter le Groupe d'un mécanisme permettant de mieux appréhender les risques de corruption et de répondre aux exigences réglementaires.

L'efficacité de ces contrôles est vérifiée dans le cadre des campagnes d'évaluation annuelle.

Axe 7 : autres programmes de conformité

Protection des données personnelles

Le Groupe s'assure de l'application du règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD) et des dispositions nationales de tous les pays où le Groupe est présent, relatives à la protection des données personnelles. Pour la bonne application de ces textes et des principes de protection de la vie privée exigés par le Groupe, la direction de la conformité du Groupe définit la politique de protection des données personnelles et les lignes directrices qui s'appliquent à toutes les *Business Units* (BUs) du Groupe, destinées à assurer la protection des données personnelles traitées par Veolia. Ces lignes directrices sont complétées par des instructions spécifiques, destinées à assurer la conformité au RGPD. Elles sont ensuite déclinées, en tant que de besoin, par les BUs afin de s'adapter aux spécificités des législations locales.

La fonction protection de données personnelles du Groupe est organisée en réseaux, elle s'assure du déploiement et de la mise en œuvre de ces standards. Le pilotage de ce déploiement est porté par le *Global Data Protection Officer* (GDPO), également DPO de Veolia Environnement SA, qui exerce ses fonctions sous la responsabilité du directeur de la conformité du Groupe. Le GDPO collabore avec toutes les directions concernées, notamment avec les directions systèmes d'information (IS&T), juridique et de la sûreté du Groupe et coordonne un réseau de *Data Protection Officers* (DPOs), et de Data Protection Correspondants (DPC) couvrant toutes les BUs du Groupe, lesquelles sont dotées de relais *(Data Protection Managers)* au sein de chaque entité.

Des sessions de sensibilisation et de formation obligatoire à l'attention des salariés au sujet de la protection de données personnelles sont régulièrement organisées.

Les règles du Groupe incluent l'obligation de conduire régulièrement des analyses d'impact à la protection de données (AIPD) sur les traitements représentant un risque élevé pour les personnes.

Le Groupe attache une attention particulière au principe d'information des personnes sur le traitement de leurs données personnelles et prend les mesures nécessaires afin de répondre efficacement aux demandes d'exercice des droits dans les délais impartis, grâce à la mise en place d'une organisation appropriée au travers de ses DPO et de processus de remontées internes. À notre connaissance, toutes les demandes de personnes physiques exerçant l'un de leurs droits ont été adressées par l'entité du Groupe concernée, sans que cela ne donne lieu à des sanctions de la part des autorités de contrôle.

Afin de limiter les risques liés aux systèmes d'information, le Groupe a mis en place les mesures techniques et organisationnelles appropriées, définies dans sa politique interne *Veolia GDPR Security Policy* et déclinées par les BUs, garantissant un niveau de sécurité des données personnelles adapté aux risques à chaque instant. Entre autres, le Groupe a mis en place un processus nommé *Design and Legal Assessment*, commun aux directions IS&T, sûreté, conformité et juridique, destiné notamment à garantir une bonne cohérence et le meilleur niveau possible de protection des données personnelles par les fournisseurs d'outils informatiques. Ce processus a permis l'évaluation de plusieurs centaines d'outils annuellement (évaluation de l'architecture technique, des normes de sécurité, de l'expérience utilisateur et des documents juridiques, notamment au regard de la protection des données personnelles, les limites de responsabilité correspondantes et les politiques de licence, etc.). À travers ce processus, le Groupe s'assure que les fournisseurs de ces outils protègent les données personnelles selon les exigences du Groupe.

Conformément à la réglementation applicable et notamment au RGPD, il est procédé à la notification de violation de données en cas de nécessité.

Le Groupe s'assure de la conformité des contrats avec ses fournisseurs au RGPD et aux législations des pays ne faisant pas partie de l'Espace économique européen. Entre autres, il a intégré les mesures édictées par la Commission européenne relatives aux clauses contractuelles types au titre du transfert de données personnelles vers les responsables du traitement et les sous-traitants situés dans des pays tiers.

Dans le cadre de son contrôle interne conformité, Veolia réalise une évaluation biennale par les BUs d'application des règles de protection des données. Ce processus d'évaluation vise à mesurer la progression du niveau de maturité de chacune des BUs et leur capacité à prévenir les risques d'atteinte à la protection des données des personnes. Les résultats de cette évaluation sont portés à la connaissance du conseil d'administration. En 2024, le questionnaire afférent a été revu, traduisant ainsi la volonté de relever le niveau d'exigence en ce domaine.

Selon les règles internes, les violations avérées des règles de protection de données personnelles peuvent entraîner des actions disciplinaires contre les employés en faute.

Cadre de la représentation d'intérêts (lobbying)

Veolia contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG.

Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de *Global Compact*, dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe et en cohérence avec son code de conduite anticorruption.

Veolia Environnement est inscrite sur plusieurs registres de transparence et notamment :

- au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009) ;
- aux États-Unis, sur le registre *lobbying disclosure* ;
- en France, sur le répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Groupe est également inscrit sur le registre du Sénat qui a maintenu l'inscription des représentants d'intérêts sur une liste qui lui est propre.

Parallèlement, les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du Groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration.

En juin 2019, Veolia s'est doté d'une norme interne qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. Cette procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur.

Conformément au renforcement des obligations déclaratives en France et à l'extension du dispositif aux activités menées auprès de certains décideurs publics locaux, entrés en vigueur en juillet 2022, Veolia a adapté son dispositif interne, de manière à satisfaire aux obligations légales en la matière. En 2023, le Groupe a élargi les exigences de déclaration afin de se conformer pleinement au cadre réglementaire renforcé.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les règles mises en place par les différents pays et institutions afin d'assurer la transparence et la conformité des actions de représentation d'intérêts.

Prévention relative aux délits d'initiés

Pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. La directrice générale et les membres du comité exécutif étant considérés comme des initiés permanents, les opérations sur les titres de la Société ne leur sont autorisées que pendant des périodes définies et sous réserve qu'ils ne soient pas détenteurs, durant ces périodes, d'informations privilégiées. Ces dispositions concernent également les initiés dits « occasionnels ». Le code de conduite des opérations sur titres de la Société prend en compte l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, concernant notamment la tenue et la mise à jour des listes d'initiés et les obligations de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants de haut niveau de la Société et les personnes qui leur sont étroitement liées.

Pays sensibles

Du fait de son implantation internationale, Veolia mène des activités dans certains pays à l'égard desquels des autorités nationales ou instances internationales ont édicté des restrictions. Le Groupe est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Afin de prévenir tout risque lié à l'éventuelle violation de telles mesures restrictives, Veolia a déployé une procédure dont l'objectif est de s'assurer de la conformité des activités du Groupe aux réglementations en vigueur concernant les régimes de sanctions.

Cette procédure prévoit que toute activité, nouvelle ou existante, dans des pays ou en lien avec des personnes susceptibles d'être concernés par un régime de sanction fasse l'objet d'une analyse préalable par la direction de la conformité permettant d'évaluer tout risque et de réaliser un suivi *a posteriori* du projet validé.

Suite à l'adoption par l'UE des 14e et 15e « paquets » de sanctions contre la Russie, le Groupe a notamment renforcé l'application de ces règles au regard de ses filiales non européennes. Les démarches engagées visent particulièrement à traiter plus efficacement les risques de contournement des sanctions.

Enfin, dans le cadre de l'engagement des parties prenantes dans la transformation écologique, le troisième IRO porte sur le rôle que doivent jouer less fournisseurs pour aider à porter plus efficacement les enjeux de durabilité de Veolia, à travers la fonction d'achats responsables.

Remarque : parmi les sujets abordés dans l'ESRS G1 Conduite des affaires, figure celui du respect du bien-être animal. Ce sujet a été clairement identifié comme non matériel, Veolia n'interagissant pas avec des animaux évolués dans le cadre de ses activités. Les seuls recours à des créatures vivantes sont ceux des bactéries utilisées par exemple dans les stations d'épuration.

Enfin, dans le cadre de l'engagement des parties prenantes dans la transformation écologique, le troisième IRO porte sur le rôle que doivent jouer les fournisseurs pour aider à porter plus efficacement les enjeux de durabilité, à travers la fonction d'achats responsables.

Gestion des relations avec les fournisseurs et chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement fait l'objet d'une présentation détaillée à la section 4.1.3.2 *supra*.

La charte fournisseurs, disponible sur veolia.com, est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les partenaires retenus. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement. Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits humains, travail des enfants, corruption…), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que la raison d'être de Veolia et les engagements santé/sécurité du Groupe.

Par ailleurs, l'exercice 2023 s'est caractérisé par un usage renforcé de la solution d'évaluation des fournisseurs à risque du Groupe dont l'utilisation avait été généralisée en 2022. En complément, un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Ce dernier consiste en un audit documentaire et la prise en compte de controverses (actualités, *news*, présence sur une liste de sanction internationale, personne politiquement exposée chez le fournisseur…) par un prestataire indépendant. L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits humains…), éthiques (corruption…) et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle. Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre, avec une pondération de 5 % à 20 %. La grille de sélection des fournisseurs doit comporter des critères environnementaux, sociaux et sociétaux.

Conformément aux principes édictés dans le Guide Éthique de Veolia, les fournisseurs et sous-traitants du Groupe ainsi que leurs salariés ont la possibilité de saisir les canaux d'alerte éthique de celui-ci (*cf.* section 4.1.3.5.6 *supra*).

4

4.1.4.1.3 Sûreté du système d'information

Concernant la sûreté du système d'information, qui est considéré comme un sujet essentiel s'imposant à tous, Veolia a identifié un IRO :

Impact positif	Impact négatif	Opportunité financière	Risque financier
G1-ST-2 Coût de la remédiation d'une cyberattaque de grande ampleur (systèmes de conduite opérationnelle et données personnelles), associé à une perte d'image			

Une cyberattaque de grande ampleur ciblant les systèmes de conduite opérationnelle et les données personnelles peut entraîner des coûts de remédiation significatifs. Ces coûts incluent la réparation des systèmes informatiques endommagés, la récupération des données perdues, l'implémentation de mesures de sécurité renforcées, ainsi que les coûts légaux et réglementaires associés aux violations de données.

La réputation de l'entreprise peut être affectée, entraînant une perte de confiance de la part des clients, des investisseurs et du public. Cela peut se traduire par une baisse des ventes, une baisse du cours des actions, et des difficultés à attirer de nouveaux clients ou à retenir les clients existants. La restauration de l'image de marque nécessite souvent des campagnes de communication coûteuses et un travail de relations publiques soutenu.

L'entreprise continue de renforcer sa sécurité informatique, de former son personnel, et de travailler à la restauration de sa réputation. Des efforts continus sont nécessaires pour assurer la collecte, le traitement ou le stockage sécurisé des informations, gagner la confiance des clients et stabiliser les relations commerciales. Veolia maintient un niveau élevé de vigilance en matière de cybersécurité pour prévenir de nouvelles attaques. La restauration complète de l'image de marque peut également prendre plusieurs années, nécessitant un engagement continu envers la transparence et la qualité du service.

En résumé, les coûts et les impacts d'une cyberattaque de grande ampleur sont matériels et nécessitent une réponse coordonnée et soutenue sur plusieurs horizons temporels pour remédier efficacement aux dommages et prévenir de futurs incidents.

Les principales interactions de cet IRO avec la chaîne de valeur et le modèle d'affaires de Veolia sont les suivantes :

Chaîne de valeur	Les communautés impactées comme les clients finaux sont sans doute la forme la plus fréquente. Mais les fournisseurs et les appels d'offres peuvent être aussi des données sensibles.
Modèle d'affaires	La performance économique et financière tout comme la performance commerciale en seraient impactées.

En raison de la nature de ses activités et de la portée et de la diversité de ses sites, le Groupe porte une attention particulière à la sécurité de ses biens matériels et immatériels et de ses systèmes d'information.

Les récentes attaques de cybersécurité, devenues récurrentes à l'échelle mondiale, ciblent de plus en plus les entreprises fournissant des services d'importance vitale, notamment dans les secteurs du traitement de l'eau et de l'énergie. Ces incidents illustrent l'état actuel de la menace cyber. Cette tendance est confirmée par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) qui, dans son panorama de la cybersécurité, souligne une augmentation constante du niveau de menace.

Une organisation de sécurité a été mise en œuvre dès 2013. Pilotée par le directeur cybersécurité, membre de la direction de la sûreté Groupe et en lien avec le siège et les directions locales du Groupe, elle s'appuie également sur un réseau de correspondants locaux. Des responsables cybersécurité répartis dans tous les pays où le Groupe est présent, chargés de mettre en œuvre la directive cybersécurité émise par le directeur cybersécurité. Ces correspondants sont les principaux interlocuteurs localement pour les questions de cybersécurité, en interne

(avec des fonctions opérationnelles et support) et en externe auprès des agences gouvernementales locales impliquées dans les activités de cybersécurité (par exemple : pour partager, récupérer les bonnes pratiques, les alertes et retours d'expérience…). La stratégie de cybersécurité du Groupe s'appuie sur un cadre normatif avec des objectifs de réduction des risques et de résilience des activités du Groupe.

Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la directive de cybersécurité. Il se réunit une fois par mois, présidé par le secrétaire général du Groupe et réunit les directions centrales (finances, risques et assurances, contrôle interne, technique, sûreté, systèmes d'information) et le directeur cybersécurité. Le secrétaire général, le directeur de la sûreté et le directeur cybersécurité rendent compte plus de deux fois par an au comité exécutif Groupe et au comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration pour présenter la feuille de route du Groupe face aux risques et la stratégie cybersécurité du Groupe et le suivi des actions mises en œuvre. Lors de ces comités, des indicateurs sont partagés pour suivre notamment les campagnes de *phishing* et les exercices de crises cyber réalisés, les alertes des services de veille et de supervision, le programme de sécurisation des sites industriels, les vulnérabilités identifiées lors des tests d'intrusion ou scans de vulnérabilités, l'évolution de la maturité cyber des BUs ou encore le budget cybersécurité.

Afin d'intégrer l'émergence des risques liés aux environnements industriels de plus en plus connectés, le directeur cybersécurité anime, en collaboration avec le directeur soutien aux métiers et de la performance et le directeur des systèmes d'information, le programme *Top Sites Critiques Industriels*. L'objectif de ce programme est de sécuriser les 100 usines les plus critiques afin de les protéger au maximum, à travers un accompagnement, des outils et un suivi. Ces sites ont été identifiés *via* une approche par les risques, et leur évolution est suivie *via* un tableau de bord. Ce programme permet également de répondre aux menaces géopolitiques et aux évolutions réglementaires, comme la directive NIS2 et les équivalents dans les autres zones.

Les politiques de cybersécurité, y compris pour le secteur industriel, sont mises en œuvre dans toutes les entités Veolia sous la supervision du directeur cybersécurité et des responsables cybersécurité locaux. Pour contrôler l'application de ces politiques, des autoévaluations annuelles, des contrôles croisés, des revues de sécurité et des missions d'audit interne sont réalisés sur la base d'un référentiel interne de cybersécurité appelé *Fix the Basics* dans toutes les entités. Par ailleurs, des missions d'audit et d'assistance sont réalisées par des experts internes ou externes selon les standards internationaux (par exemple : ISO, NIST) dans les entités présentant les risques les plus élevés et sur les systèmes les plus exposés. Des plans d'action approuvés et validés par la direction des systèmes d'information et le directeur de BU sont ensuite définis et mis en œuvre. Des missions de suivi et assistance sont organisées chaque année pour aider les BUs à faible maturité et faciliter le déploiement des bonnes pratiques de cybersécurité. Les plans d'action qui en résultent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. Par ailleurs, plusieurs entités du Groupe sont certifiées ISO 27001, ou équivalent. Des campagnes régulières d'analyse des risques, d'audits techniques des systèmes d'information sont organisées localement en BU et complétées par la direction cybersécurité Groupe ou des experts externes : scans de vulnérabilités, audits cyber techniques, tests d'intrusion et campagnes de *bug bounty*. Dans le cadre de la stratégie globale de gestion des risques, Veolia met également en œuvre un processus rigoureux d'évaluation de la cybersécurité des fournisseurs et d'analyse de vulnérabilités. Cette démarche vise à garantir l'intégrité et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement.

La feuille de route cybersécurité est complétée par des actions de sensibilisation et de formation cyber, pour accompagner les utilisateurs, experts IT et OT de l'ensemble du groupe dans la mise en œuvre des règles d'hygiène informatique et de cybersécurité. Un programme de sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs et un programme de formation pour certaines fonctions spécifiques ont été définis. Ces actions sont menées au travers de chartes informatiques diffusant des informations sur les bonnes pratiques en matière de cybersécurité et d'actions spécifiques, comme des événements particuliers lors du mois européen de la cybersécurité créé par l'Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité (ENISA) (en octobre de chaque année). Des sessions de sensibilisation et de formation en *e-learning* sont régulièrement dispensées et mises à jour. Des campagnes de phishing sont menées fréquemment pour tester de manière ludique les réflexes de cybersécurité des collaborateurs, notamment les actions d'identification et de signalements. Enfin, des exercices de crise de cybersécurité sont réalisés régulièrement pour former le management, les acteurs IT, OT et les experts en cybersécurité, et tester les procédures d'incident et de reprises d'activité.

Pour tenir compte de la recrudescence des cyberattaques, notamment des attaques par *ransomwares*, les mesures de détection et de protection des systèmes d'information ont été appuyées par des outils EDR (*Endpoint Detection and Response*) et autres outils de cyberdéfense et le déploiement d'un système Global SOC (*Security Operation Center*) 24 h/24 et 7 j/7 qui comprend la prise en charge des réponses aux incidents industriels, et le CERT (*Computer Emergency Response Team*), permettant d'identifier et de résoudre plus largement et plus rapidement les menaces et les tentatives de cyberattaques. Cela a été fait dans le cadre de l'organisation de cyberdéfense existante déjà en place, avec plusieurs mesures, telles que : la surveillance continue des menaces de cybersécurité (par exemple : CTI), le processus d'alerte, d'incident et de crise de cybersécurité, une équipe de sécurité formée et compétente sur les technologies de l'information et les technologies opérationnelles (par exemple : usines), garantissant à Veolia la capacité de répondre aux urgences liées aux cyberattaques.

4.1.4.1.4 Délais de paiement des fournisseurs

Prévention des risques de paiement tardif des fournisseurs

Veolia apporte une attention particulière à toutes ses parties prenantes et notamment ses fournisseurs.

Il existe depuis de nombreuses années une politique interne Groupe sur le processus « Approvisionnements », déclinée localement dans chaque pays, qui vise à diffuser les bonnes pratiques, fluidifier le processus pour assurer le paiement des factures dans les délais contractualisés avec les fournisseurs, respecter les réglementations locales de chaque pays et maîtriser les risques.

Veolia a, par exemple, mis en place :

- des moyens pour faciliter la relation et la communication avec les fournisseurs avec un accès aux informations relatives à leurs factures ;
- des outils de digitalisation des factures fournisseurs ;
- des campagnes de règlement régulières pour réduire les temps de traitement ;
- ou encore le suivi et la priorisation de la balance âgée fournisseurs.

Par ailleurs une charte du « bien facturer » est communiquée et les formulaires de commande mentionnent l'ensemble des informations permettant aux fournisseurs d'établir une facture.

Un projet *Procure to Pay* a été lancé. Il doit notamment permettre d'éclairer la mesure de la performance en matière de paiement des fournisseurs :

- pertinence ou non, compte tenu de l'hétérogénéité des réglementations locales, de mesurer des indicateurs à l'échelle du Groupe ;
- méthodes de calcul de ces indicateurs.

Veolia a besoin des conclusions du projet *Procure to Pay*, concernant la mesure des performances des pratiques de paiement, avant de publier des informations sur ce sujet. Pour l'exercice 2024, Veolia ne publie donc aucun indicateur de performance clé concernant :

- le nombre moyen de jours pour payer une facture à partir de la date où le terme contractuel ou légal de paiement commence à être calculé ;
- le pourcentage de paiements conforme aux conditions de paiement standard ;
- le nombre de procédures judiciaires en cours pour retard de paiement.

Enfin, un cadre de contrôle interne solide et mature assure le respect des politiques de Groupe.

4.1.5 ANNEXES AUX INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

Avertissement

Le présent document contient certaines affirmations et autres informations qui constituent des déclarations prospectives au sens des lois sur les valeurs mobilières en vigueur. Ces déclarations prospectives ne sont pas des données historiques et ne doivent pas être interprétées comme des garanties que les faits et données énoncés se produiront. Ces déclarations prospectives sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, difficilement prévisibles, généralement en dehors du contrôle du groupe Veolia ou sont même inconnues, et susceptibles d'aboutir à des résultats ou de donner aux événements une tournure significativement différents de ceux qu'expriment, sous-entendent ou prévoient ces déclarations prospectives.

Compte tenu des incertitudes significatives inhérentes à ces déclarations prospectives, et quand bien même ces dernières reflètent les intentions du groupe Veolia, elles ne doivent pas être considérées comme une affirmation ou une garantie absolue, de la part du groupe Veolia ou de quiconque, que le groupe Veolia atteindra ses buts, objectifs, aspirations, indicateurs, plans ou cibles, et notamment pour ce qui concerne les questions de durabilité. En outre, il n'est pas exclu que certaines déclarations relatives à des questions de durabilité, qu'elles concernent le passé, le présent ou l'avenir, soient fondées sur des standards encore en cours d'élaboration, sur des contrôles et processus internes qui continuent d'évoluer, ou sur des hypothèses susceptibles d'être modifiées à l'avenir.

A ce titre, il est précisé que le chapitre 4.1 du présent document a été préparé conformément au régime imposé par la directive européenne 2022/2464/UE concernant la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (la « CSRD »). Le présent document utilise certains termes spécifiques qui sont susceptibles d'entraîner la qualification de certaines informations ou points de données comme « matériels » ou « significatifs » afin de refléter certains impacts, risques ou opportunités spécifiques ou autres questions identifiées comme « matérielles » ou « significatives » pour le groupe Veolia ou pour ses parties prenantes conformément à ces initiatives ou normes.

Cependant, tels qu'ils sont utilisés dans le présent rapport, ces termes sont distincts de, et ne doivent pas être confondus avec, ces termes tels qu'ils sont définis ou interprétés au regard de diverses lois et divers règlements sur les valeurs mobilières ou autres, et notamment au regard du Règlement (UE) n°596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, ou dans le contexte d'états financiers. En particulier, aux fins de la CSRD, ces termes sont utilisés dans le cadre de la notion d'analyse de double matérialité, notion qui applique, aux fins de la CSRD, une norme et un régime spécifiques parfaitement distincts des notions de matérialité visées dans d'autres lois et règlements en vigueur.

Les déclarations prospectives contenues dans ce document ne sont valables qu'à la date de leur publication.

4.1.5.1 Tableaux détaillés de la taxonomie

4.1.5.1.1 Chiffre d'affaires

4.1.5.1.1.1 Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code (2)	Chiffre d'affaires (M€) (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	**CCM 4.01**	2	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Génération d'éléctricité par bioénergie	**CCM 4.08**	248	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,7 %	N/A	N/A
Transport et distribution d'électricité	**CCM 4.09**	589	1,3 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,3 %	H	N/A
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	**CCM 4.13**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A
Réseaux de chaleur/de froid	**CCM 4.15**	2 971	6,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	6,9 %	N/A	N/A
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	**CCM 4.20**	249	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,7 %	N/A	N/A
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	**CCM 4.24**	60	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,2 %	N/A	N/A
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	**CCM 4.25**	80	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	**CCM 4.30**	471	1,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,2 %	N/A	T
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	**CCM 4.31**	151	0,3 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,3 %	N/A	T
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01** WTR 2.01	3 716	8,3 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	8,4 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01**	773	1,7 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.02**	0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03** WTR 2.02	989	2,2 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3,0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03**	409	0,9 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	**CCM 5.04**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05** CE 2.03	751	1,7 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3,8 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05**	1 060	2,4 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des boues d'épuration	**CCM 5.06**	1	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des biodéchets	**CCM 5.07**	37	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	Chiffre d'affaires (M€) (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	220	0,5 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,5 %	N/A	N/A
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09** CE 2.07	406	0,9 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,3 %	N/A	N/A
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	857	1,9 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	71	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,2 %	N/A	N/A
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	0	0,0 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	672	1,5 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	7	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	91	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,2 %	H	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	425	1,0 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,8 %	H	N/A
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	1 381	3,1 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3,5 %	H	N/A
Dessalement	**CCA 5.13**	15	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	H	N/A
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	45	0,1 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	H	N/A
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	863	1,9 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,1 %	N/A	N/A
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	1	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	169	0,4 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	Chiffre d'affaires (M€) (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	35	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A
Traitement des déchets dangereux	**CE 2.04**	180	0,4 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,3 %	N/A	N/A
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	**CE 2.05**	38	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	**CE 2.06**	3	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	**CE 2.07**	59	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,5 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets dangereux	**PPC 2.01**	529	1,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,1 %	N/A	N/A
Traitement des déchets dangereux	**PPC 2.02**	882	2,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1,9 %	N/A	N/A
Dépollution de sites et zones contaminés	**PPC 2.04**	154	0,3 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,3 %	N/A	N/A
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		**19 658**	**44,0 %**	**37,3 %**	**0,0 %**	**2,0 %**	**3,5 %**	**1,1 %**	**0,0 %**								**40,2 %**		
Dont habilitantes		**3 223**	**7,2 %**	**7,1 %**	**0,0 %**	**0,1 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**								**7,1 %**		
Dont transitoires		**621**	**1,4 %**	**1,4 %**													**0,6 %**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	**CCM 4.01**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Génération d'éléctricité par bioénérgie	**CCM 4.08**	100	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Transport et distribution d'électricité	**CCM 4.09**	912	2,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,2 %		
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	**CCM 4.13**	58	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Réseaux de chaleur/de froid	**CCM 4.15**	232	0,5 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,7 %		
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	**CCM 4.20**	28	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	**CCM 4.24**	3	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	**CCM 4.25**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	**CCM 4.30**	163	0,4 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,4 %		
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	**CCM 4.31**	19	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01**	1 372	3,1 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								4,4 %		
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.02**	1	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03**	2 374	5,3 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								2,9 %		
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	**CCM 5.04**	3	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05**	123	0,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,1 %		
Digestion anaérobie des boues d'épuration	**CCM 5.06**	6	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		

Activités économiques (1)	Code (2)	Chiffre d'affaires (M€) (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Digestion anaérobie des biodéchets	**CCM 5.07**	17	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,1 %		
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	5	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	117	0,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,1 %		
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	83	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,2 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	1	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	2	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	1	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	670	1,5 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1,4 %		
Dessalement	**CCA 5.13**	245	0,5 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,3 %		
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,5 %		
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0,0 %		
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	55	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,1 %		

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)								
Activités économiques (1)	**Code (2)**	**Chiffre d'affaires (M€) (3)**	**Part du chiffre d'affaires, année N (4) (en %)**	**Atténuation du changement climatique (5) (en %)**	**Adaptation au changement climatique (6) (en %)**	**Eau (7) (en %)**	**Pollution (8) (en %)**	**Économie circulaire (9) (en %)**	**Biodiversité (10) (en %)**	**Atténuation du changement climatique (11)**	**Adaptation au changement climatique (12)**	**Eau (13)**	**Pollution (14)**	**Économie circulaire (15)**	**Biodiversité (16)**	**Garanties minimales (17)**	**Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)**	**Catégorie activité habilitante (19)**	**Catégorie activité transitoire (20)**
Traitement des déchets dangereux	**CE 2.04**	336	0,8 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								1,1 %		
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	**CE 2.05**	21	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	**CE 2.06**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	**CE 2.07**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0,0 %		
Collecte et transport de déchets dangereux	**PPC 2.01**	668	1,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								1,3 %		
Traitement des déchets dangereux	**PPC 2.02**	282	0,6 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,4 %		
Dépollution de sites et zones contaminés	**PPC 2.04**	1	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0,1 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		**7 897**	**17,7 %**	**14,1 %**	**0,5 %**	**0,0 %**	**2,1 %**	**0,9 %**	**0,0 %**								**17,7 %**		
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		**27 555**	**61,7 %**	**51,4 %**	**0,6 %**	**2,0 %**	**5,6 %**	**2,0 %**	**0,0 %**								**57,9 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie		**17 137**	**38,3 %**														**42,1 %**		
Total (A + B)		**44 692**	**100,0 %**														**100,0 %**		

4.1.5.1.1.2 Tableau multi-objectifs sur le chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires / sur Chiffre d'affaires total	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible par objectif
CCM Atténuation du changement climatique	37,3 %	51,4 %
CCA Adaptation au changement climatique	0,0 %	46,4 %
WTR Eau	12,6 %	23,6 %
EC Économie circulaire	3,7 %	10,0 %
PPC Pollution	3,5 %	5,6 %
BIO Biodiversité	0,0 %	0,0 %

4.1.5.1.2 Les OPEX

4.1.5.1.2.1 Part des OPEX concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques (1)	**Code (2)**	**OPEX (M€) (3)**	**Part du OPEX, année N (4) (en %)**	**Atténuation du changement climatique (5) (en %)**	**Adaptation au changement climatique (6)**	**Eau (7) (en %)**	**Pollution (8)**	**Économie circulaire (9) (en %)**	**Biodiversité (10)**	**Atténuation du changement climatique (11)**	**Adaptation au changement climatique (12)**	**Eau (13)**	**Pollution (14)**	**Économie circulaire (15)**	**Biodiversité (16)**	**Garanties minimales (17)**	**Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)**	**Catégorie activité habilitante (19)**	**Catégorie activité transitoire (20)**
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	**CCM 4.01**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Génération d'éléctricité par bioénérgie	**CCM 4.08**	42	0,4 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.7 %	N/A	N/A
Transport et distribution d'électricité	**CCM 4.09**	57	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.4 %	H	N/A
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	**CCM 4.13**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2 %	N/A	N/A
Réseaux de chaleur/de froid	**CCM 4.15**	225	2,3 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3.2 %	N/A	N/A
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	**CCM 4.20**	54	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.6 %	N/A	N/A
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	**CCM 4.24**	14	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2 %	N/A	N/A
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	**CCM 4.25**	24	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2 %	N/A	N/A
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	**CCM 4.30**	102	1,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,2 %	N/A	T
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	**CCM 4.31**	24	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,5 %	N/A	T
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01** WTR 2.01	564	5,8 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	5.5 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01**	122	1,2 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.02**	0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03** WTR 2.02	179	1,8 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	2.0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03**	60	0,6 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	**CCM 5.04**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05** CE 2.03	211	2,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3.9 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05**	179	1,8 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des boues d'épuration	**CCM 5.06**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des biodéchets	**CCM 5.07**	21	0,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	62	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.7 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Garanties minimales (17)	Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09** CE 2.07	96	1,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.6 %	N/A	N/A
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	203	2,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	9	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	0	0,0 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	178	1,8 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.3 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	2	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	29	0,3 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.4 %	H	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	29	0,3 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.3 %	H	N/A
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	340	3,5 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	3.7 %	H	N/A
Dessalement	**CCA 5.13**	4	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	H	N/A
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	14	0,1 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	H	N/A
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	152	1,6 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.1 %	N/A	N/A
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	16	0,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	7	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	43	0,4 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.4 %	N/A	N/A
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	10	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	1	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07	17	0,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.8 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	150	1,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.4 %	N/A	N/A
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	264	2,7 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	2.6 %	N/A	N/A
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	48	0,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.5 %	N/A	N/A
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1)		**3 550**	**36,3 %**	**28,9 %**	**0,0 %**	**1,7 %**	**4,7 %**	**1,0 %**	**0,0 %**								**34.3 %**		
Dont habilitantes		**652**	**6,7 %**	**6,5 %**	**0,0 %**	**0,1 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**								**1.4 %**		
Dont transitoires		**125**	**1,3 %**	**1,3 %**													**0.2 %**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Génération d'éléctricité par bioénergie	CCM 4.08	22	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1 %		
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	219	2,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2.5 %		
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	19	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	22	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.3 %		
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	8	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1 %		
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	21	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1.6 %		
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	5	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.2 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01	249	2,5 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								4.1 %		
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03	343	3,5 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								3.1 %		
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	1	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05	28	0,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	2	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	6	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		

Activités économiques (1)	Code (2)	OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	3	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	43	0,4 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	21	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.2 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	7	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	96	1,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1.4 %		
Dessalement	**CCA 5.13**	35	0,4 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.4 %		
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6 %		
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	20	0,2 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Traitement des déchets dangereux	**CE 2.04**	59	0,6 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.9 %		

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques (1)	**Code (2)**	**OPEX (M€) (3)**	**Part du OPEX, année N (4) (en %)**	**Atténuation du changement climatique (5) (en %)**	**Adaptation au changement climatique (6)**	**Eau (7) (en %)**	**Pollution (8)**	**Économie circulaire (9) (en %)**	**Biodiversité (10)**	**Atténuation du changement climatique (11)**	**Adaptation au changement climatique (12)**	**Eau (13)**	**Pollution (14)**	**Économie circulaire (15)**	**Biodiversité (16)**	**Garanties minimales (17)**	**Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)**	**Catégorie activité habilitante (19)**	**Catégorie activité transitoire (20)**
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	**CE 2.05**	5	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	**CE 2.06**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	**CE 2.07**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Collecte et transport de déchets dangereux	**PPC 2.01**	151	1,5 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								1.4 %		
Traitement des déchets dangereux	**PPC 2.02**	72	0,7 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0.4 %		
Dépollution de sites et zones contaminés	**PPC 2.04**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0.2 %		
OpEx des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**1 457**	**14,9 %**	**11,4 %**	**0,4 %**	**0,0 %**	**2,3 %**	**0,9 %**	**0,0 %**								**18.3 %**		
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		**5 006**	**51,3 %**	**40,3 %**	**0,4 %**	**1,7 %**	**7,0 %**	**1,8 %**	**0,0 %**								**52.6 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		**4 761**	**48,7 %**														**47.4 %**		
Total (A + B)		**9 768**	**100,0 %**														**100.0 %**		

4.1.5.1.2.2 Tableau multi-objectifs sur les OPEX

Part des OPEX / sur OPEX total	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible par objectif
CCM Atténuation du changement climatique	28,9 %	40,3 %
CCA Adaptation au changement climatique	0,0 %	35,9 %
WTR Eau	9,3 %	17,2 %
EC Économie circulaire	4,1 %	10,5 %
PPC Pollution	4,7 %	7,0 %
BIO Biodiversité	0,0 %	0,0 %

4.1.5.1.3 Les CAPEX

4.1.5.1.3.1 Part des Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	**CCM 4.01**	2	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	N/A
Génération d'électricité par bioénergie	**CCM 4.08**	78	1,9 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,9 %	N/A	N/A
Transport et distribution d'électricité	**CCM 4.09**	22	0,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,6 %	H	N/A
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	**CCM 4.13**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Réseaux de chaleur/de froid	**CCM 4.15**	269	6,6 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	5,0 %	N/A	N/A
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	**CCM 4.20**	32	0,8 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,6 %	N/A	N/A
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	**CCM 4.24**	11	0,3 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,6 %	N/A	N/A
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	**CCM 4.25**	1	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,7 %	N/A	N/A
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	**CCM 4.30**	60	1,5 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	2,2 %	N/A	T
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	**CCM 4.31**	2	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,1 %	N/A	T
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01** WTR 2.01	232	5,7 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	8,0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01**	173	4,3 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.02**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03** WTR 2.02	65	1,6 %	Oui	Non	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	5,8 %	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03**	15	0,4 %	Oui	Non	Non	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	**CCM 5.04**	30	0,7 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05** CE 2.03	46	1,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	2,5 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05**	48	1,2 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des boues d'épuration	**CCM 5.06**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Digestion anaérobie des biodéchets	**CCM 5.07**	2	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,0 %	N/A	N/A
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	33	0,8 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0,6 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09** CE 2.07	52	1,3	Oui	Non	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	4.1 %	N/A	N/A
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	140	3,5 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	Non	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	4	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	1	0,0 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.3 %	N/A	N/A
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	5	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	0	0,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	4	0,1 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	H	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	39	1,0 %	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.4 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	6	0,1 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	39	1,0 %	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.8 %	H	N/A
Dessalement	**CCA 5.13**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	H	N/A
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	4	0,1 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	H	N/A
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	101	2,5 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.5 %	N/A	N/A
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	1	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	2	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Traitement des déchets dangereux	**CE 2.04**	46	1,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.4 %	N/A	N/A
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	**CE 2.05**	3	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	**CE 2.06**	2	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0 %	N/A	N/A
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	**CE 2.07** CCM 5.09	4	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	1.3 %	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets dangereux	**PPC 2.01**	27	0,7 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.9 %	N/A	N/A
Traitement des déchets dangereux	**PPC 2.02**	217	5,4 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	5.6 %	N/A	N/A
Dépollution de sites et zones contaminés	**PPC 2.04**	6	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2 %	N/A	N/A
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**1 820**	**44,9 %**	**34,8 %**	**0,0 %**	**2,6 %**	**6,2 %**	**1,4 %**	**0,0 %**								**44.5 %**		
Dont habilitantes		**80**	**2,0 %**	**1,9 %**	**0,0 %**	**0,1 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**0,0 %**								**2.6 %**		
Dont transitoires		**61**	**1,5 %**	**1,5 %**													**2.3 %**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	**CCM 4.01**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Génération d'électricité par bioénergie	**CCM 4.08**	1	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Transport et distribution d'électricité	**CCM 4.09**	10	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2.9 %		
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	**CCM 4.13**	3	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Réseaux de chaleur/de froid	**CCM 4.15**	11	0,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6 %		
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	**CCM 4.20**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1 %		
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	**CCM 4.24**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	**CCM 4.25**	3	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.4 %		
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	**CCM 4.30**	5	0,1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.2 %		
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	**CCM 4.31**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.01**	460	11,4 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								12.0 %		
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	**CCM 5.02**	47	1,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	**CCM 5.03**	106	2,6 %	EL	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								2.3 %		
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	**CCM 5.04**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	**CCM 5.05**	8	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Digestion anaérobie des boues d'épuration	**CCM 5.06**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Digestion anaérobie des biodéchets	**CCM 5.07**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Compostage des biodéchets	**CCM 5.08**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	**CCM 5.09**	14	0,4 %	EL	EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.2 %		
Captage et utilisation des gaz de décharge	**CCM 5.10**	9	0,2 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	**CCM 6.05**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								2.6 %		
Rénovation des bâtiments existants	**CCM 7.02**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	**CCM 7.03**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	**CCM 7.04**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	**CCM 7.05**	0	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	**CCM 7.06**	2	0,0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	**CCM 7.07**	13	0,3 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								5.3 %		
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	**CCM 8.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	**CCM 9.03**	11	0,3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6 %		
Dessalement	**CCA 5.13**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 8.04**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	**CCA 9.03**	0	0,0 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	**WTR 1.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Production et distribution d'eau	**WTR 2.01**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Traitement des eaux urbaines résiduaires	**WTR 2.02**	0	0,0 %	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.3 %		
Système de drainage urbain durable	**WTR 2.03**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	**WTR 3.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
Récupération du phosphore dans les eaux usées	**CE 2.01**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	**CE 2.02**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle: Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Critères de contribution substantielle: Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Critères de contribution substantielle: Eau (7) (en %)	Critères de contribution substantielle: Pollution (8) (en %)	Critères de contribution substantielle: Économie circulaire (9) (en %)	Critères de contribution substantielle: Biodiversité (10) (en %)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Atténuation du changement climatique (11)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Adaptation au changement climatique (12)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Eau (13)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Pollution (14)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Économie circulaire (15)	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm): Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	**CE 2.03**	6	0,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Traitement des déchets dangereux	**CE 2.04**	56	1,4 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								1.4 %		
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	**CE 2.05**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	**CE 2.06**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.0 %		
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	**CE 2.07**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								0.1 %		
Collecte et transport de déchets dangereux	**PPC 2.01**	22	0,6 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0.4 %		
Traitement des déchets dangereux	**PPC 2.02**	44	1,1 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								1.3 %		
Dépollution de sites et zones contaminés	**PPC 2.04**	0	0,0 %	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0.0 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**830**	**20,5 %**	**17,3 %**	**0,0 %**	**0,0 %**	**1,6 %**	**1,5 %**	**0,0 %**								**30.6 %**		
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		**2 650**	**65,4 %**	**52,1 %**	**0,0 %**	**2,6 %**	**7,8 %**	**2,9 %**	**0,0 %**								**75.1 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		**1 402**	**34,6 %**														**24.9 %**		
Total (A + B)		**4 052**	**100,0 %**														**100.0 %**		

4.1.5.1.3.2 Tableau multi-objectifs sur les CAPEX

Part des CAPEX / sur CAPEX total	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible par objectif
CCM Atténuation du changement climatique	34,8 %	52,1 %
CCA Adaptation au changement climatique	0,0 %	50,7 %
WTR Eau	9,9 %	28,5 %
EC Économie circulaire	3,8 %	11,4 %
PPC Pollution	6,2 %	7,8 %
BIO Biodiversité	0,0 %	0,0 %

4.1.5.1.4 Informations taxonomiques pour les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Modèle 1 : activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
	Activités liées au gaz fossile	
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui

Chiffre d'affaires

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	470,6	1,1 %	470,6	1,1 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	150,5	0,3 %	150,5	0,3 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**19 036,9**	**42,6 %**	**19 036,9**	**42,6 %**	**0**	**NA**
8	Total ICP applicable (chiffre d'affaires)	44 692,2	100,0 %	44 692,2	100,0 %	0	NA

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	470,6	2,4 %	470,6	2,4 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	150,5	0,8 %	150,5	0,8 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**19 036,9**	**96,8 %**	**19 036,9**	**96,8 %**	**0**	**NA**
8	Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	19 658,0	100,0 %	19 658,0	100,0 %	0	NA

Modèle 4 – Activités économiques éligibles à la taxinomie mais non alignées sur celle-ci

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	**Activités économiques**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	163	0,4 %	163	0,4 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	19	0,0 %	19	0,0 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**7 715**	**17,3 %**	**7 715**	**17,3 %**	**0**	**NA**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**7 897**	**17,7 %**	**7 897**	**17,7 %**	**0**	**NA**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 1 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0,0 %
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0,0 %
7	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**17 137**	**38,3 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**17 137**	**38,3 %**

Opex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	101,9	1,0 %	101,9	1,0 %	0,0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	23,5	0,2 %	23,5	0,2 %	0,0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**3 424,5**	**35,1 %**	**3 424,5**	**35,1 %**	**0,0**	**NA**
8	Total ICP applicable (OPEX)	9 767,6	100,0 %	9 767,6	100,0 %	0,0	NA

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	101,9	2,9 %	101,9	2,9 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	23,5	0,7 %	23,5	0,7 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**3 424,5**	**96,5 %**	**3 424,5**	**96,5 %**	**0**	**NA**
8	Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (OPEX)	3 549,9	100,0 %	3 549,9	100,0 %	0	NA

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	21	0,2 %	21	0,2 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	5	0,1 %	5	0,1 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**1 430**	**14,6 %**	**1 430**	**14,6 %**	**0**	**NA**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**1 457**	**14,9 %**	**1 457**	**14,9 %**	**0**	**NA**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 1 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
7	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**4 761**	**48,7 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)**	**4 761**	**48,7 %**

Capex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	59,5	1,5 %	59,5	1,5 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	1,8	0,0 %	1,8	0,0 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**1 758,5**	**43,4 %**	**1 758,5**	**43,4 %**	**0**	**NA**
8	**Total ICP applicable (CAPEX)**	**4 052,3**	**100,0 %**	**4 052,3**	**100,0 %**	**0**	**NA**

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	**Activités économiques**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	59,5	3,3 %	59,5	3,3 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	1,8	0,1 %	1,8	0,1 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**1 758,5**	**96,6 %**	**1 758,5**	**96,6 %**	**0**	**NA**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**1 819,7**	**100,0 %**	**1 819,7**	**100,0 %**	**0**	**NA**

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

		Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
Ligne	Activités économiques	Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	5	0,1 %	5	0,1 %	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	0	0,0 %	0	0,0 %	0	NA
7	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**825**	**20,4 %**	**825**	**20,4 %**	**0**	**NA**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**830**	**20,5 %**	**830**	**20,5 %**	**0**	**NA**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 1 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
7	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**1 402**	**34,6 %**
8	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)**	**1 402**	**34,6 %**

4.1.5.2 Exigences de publication au titre des ESRS

Le tableau ci-dessous donne au lecteur la localisation dans les informations en matière de durabilité des différentes exigences de publications, identifiées par leur code tel que publié dans la directive CSRD :

ESRS	Exigences de publications relatives à la durabilité	Section concernée
ESRS 2 Informations générales à publier	BP-1 — Base générale pour la préparation des états de durabilité	4.1.1.2 Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité
	BP-2 — Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.1.1.3 Informations relatives à des circonstances particulières
	GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.1.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
	GOV-2 — Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.1.4.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes
	GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.1.4.3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation
	GOV-4 — Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.1.1.4.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable
	GOV-5 — Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	4.1.1.4.5 Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité
	SBM-1 — Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	4.1.1.5 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur
	SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.1.6 Intérêts et points de vue des parties prenantes
	SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels
	IRO-1 — Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels
	IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	4.1.1.8 Autres informations générales à publier
ESRS E1 Changement climatique	ESRS 2 GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4.1.2.1.6 Gouvernance de l'engagement climat
	E1-1 — Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C 4.1.2.1.3 Focus sur les plans de sortie du charbon et de récupération du méthane 4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner 4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C 4.1.2.1.3 Focus sur les plans de sortie du charbon et de récupération du méthane 4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner 4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique
	E1-2 — Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C 4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner 4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique
	E1-3 — Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	Le plan d'action de réduction des émissions directes et indirectes du Groupe en pratique
	E1-4 — Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	Cible à 2050 : les leviers de réduction à déployer entre 2032 et 2050
	E1-5 — Consommation d'énergie et mix énergétique	4.1.2.1.7 Indicateurs
	E1-6 — Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	4.1.2.1.7 Indicateurs
	E1-7 — Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner
	E1-8 — Tarification interne du carbone	4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C 4.1.2.1.4 Aider les clients à se décarboner
	E1-9 — Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	4.1.2.1.5 S'adapter au changement climatique
ESRS E2 Pollution	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.1.2.2.1 Introduction
	E2-1 — Politiques en matière de pollution	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Une politique opérationnelle Groupe en support aux Business Units
	E2-2 — Actions et ressources relatives à la pollution	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Cette politique opérationnelle se traduit localement par des plans d'action adaptés
	E2-3 — Cibles en matière de pollution	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Des cibles standards définies sur le niveau de pollution émis
	E2-4 — Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Un reporting consolidé

ESRS	Exigences de publications relatives à la durabilité	Section concernée
	E2-5 — Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes
	E2-6 — Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	4.1.2.2.2 Pollutions émises par Veolia / Évaluation financière des risques relatifs à la pollution
ESRS E3 Ressources hydriques et marines	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.1.2.3.1 Introduction
	E3-1 — Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.1.2.3.2 Optimiser la gestion de la ressource hydrique
	E3-2 — Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.1.2.3.2 Optimiser la gestion de la ressource hydrique
	E3-3 — Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.1.2.3.3 Mesurer l'impact sur les ressources hydriques
	E3-4 — Consommation d'eau	4.1.2.3.3 Mesurer l'impact sur les ressources hydriques
	E3-5 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	4.1.2.3.4 Accompagner les efforts des clients municipaux 4.1.2.3.5 Accompagner les efforts des clients industriels 4.1.2.3.6 Un modèle contractuel historique à faire évoluer
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	E4-1 — Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	4.1.2.4.2 Engagement de Veolia au service de la nature / La nature est intégrée dans la stratégie de Veolia
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels 4.1.2.4.2 Engagement de Veolia au service de la nature / Une intégration de la biodiversité dans la politique de gestion de risques du Groupe
	ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.1.7 Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels 4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur
	E4-2 — Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.2.4.2 Engagement de Veolia au service de la nature
	E4-3 — Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur
	E4-4 — Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur
	E4-5 — Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur
	E4-6 — Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.1.2.4.4 Préservation et restauration de la nature sur les opérations directes de Veolia et la chaîne de valeur
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.2.5.1 Introduction
	E5-1 — Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.1.2.5.2 Développer la valorisation matière et énergétique
	E5-2 — Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources
	E5-3 — Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources
	E5-4 — Flux de ressources entrants	4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources
	E5-5 — Flux de ressources sortants	4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources
	E5-6 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.2.5.4 Piloter les solutions circulaires par des indicateurs liés aux ressources
ESRS S1 Personnel de l'entreprise	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.1.1 Introduction
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien être au travail 4.1.3.1.4 Attirer, développer et retenir les salariés 4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion 4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-1 — Politiques concernant le personnel de l'entreprise	4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien être au travail 4.1.3.1.4 Attirer, développer et retenir les salariés 4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion 4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-2 — Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-3 — Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-4 — Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien être au travail 4.1.3.1.4 Attirer, développer et retenir les salariés 4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion 4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale

ESRS	Exigences de publications relatives à la durabilité	Section concernée
	S1-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien être au travail 4.1.3.1.4 Attirer, développer et retenir les salariés 4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion 4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-6 — Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.1.3.1.2 Caractéristiques du personnel de l'entreprise
	S1-7 — Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	4.1.3.1.2 Caractéristiques du personnel de l'entreprise
	S1-8 — Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.1.3.1.6 Garantir la cohésion sociale
	S1-9 — Indicateurs de diversité	4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion
	S1-10 — Salaires décents	4.1.3.1.4.3 Politique de rémunération, épargne salariale et salaire adéquat
	S1-11 — Protection sociale	4.1.3.1.4.4 Protection sociale
	S1-12 — Personnes handicapées	4.1.3.1.5 Garantir le respect de la diversité et de l'inclusion
	S1-13 — Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.1.3.1.4.1 La formation au service du développement professionnel
	S1-14 — Indicateurs de santé et de sécurité	4.1.3.1.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé et le bien être au travail
	S1-15 — Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	4.1.3.1.4.4.2 Mesures complémentaires de protection sociale
	S1-16 — Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	4.1.3.1.4.3 Politique de rémunération, épargne salariale et salaire adéquat
	S1-17 — Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	4.1.3.5 Droits humains
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	S2-1 — Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	S2-2 — Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	S2-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	S2-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
	S2-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.1.3.2.2 Management responsable de chaîne d'approvisionnement
ESRS S3 Communautés affectées	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.3.1 Introduction
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.3.1 Introduction
	S3-1 — Politiques relatives aux communautés affectées	4.1.3.3.2 Un Groupe engagé auprès des territoires et des communautés locales
	S3-2 — Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	4.1.3.3.3 Contribuer à un développement économique responsable
	S3-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	4.1.3.3.3 Contribuer à un développement économique responsable 4.1.3.3.4 Assurer des services essentiels accessibles et résilients
	S3-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	4.1.3.3.4 Assurer des services essentiels accessibles et résilients
	S3-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.1.3.3.5 S'engager avec les territoires et les communautés
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.4.1 Introduction
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.4.1 Introduction & 4.1.3.4.3 Au service de tous nos clients
	S4-1 — Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs / Une politique de gestion de la relation clients centrée sur l'écoute du consommateur final

ESRS	Exigences de publications relatives à la durabilité	Section concernée
	S4-2 — Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs / Une approche multicanal pour communiquer avec tous les consommateurs
	S4-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs / Un dispositif optimisant les impacts avec les consommateurs & Une gestion attentive des réclamations des consommateurs
	S4-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs / Mesure de la satisfaction du consommateur
	S4-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.1.3.4.2 Services rendus aux consommateurs / Mesure de la satisfaction du consommateur
ESRS G1 Conduite des affaires	ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.4.1.1 Introduction
	ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.4.1.1 Introduction
	G1-1 — Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.1.4.1.2 Éthique et conformité
	G1-2 — Gestion des relations avec les fournisseurs	4.1.4.1.2 Éthique et conformité / Gestion des relations avec les fournisseurs et chaîne d'approvisionnement
	G1-3 — Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	4.1.4.1.2 Éthique et conformité
	G1-4 — Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	4.1.4.1.2 Éthique et conformité
	G1-5 — Influence politique et activités de lobbying	4.1.4.1.2 Éthique et conformité / Cadre de la représentation d'intérêts (lobbying)
	G1-6 — Pratiques en matière de paiement	4.1.4.1.4 Délais de paiement des fournisseurs

4.1.5.3 Informations issues d'autres actes législatifs de l'Union européenne

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pillier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur no 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur no 10, tableau 3, annexe I			
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur no 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (2), tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur no 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur no 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (3), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activitésliées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.	

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pillier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence «accord de Paris» paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur no 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur no 5, tableau 1, et indicateur no 5, tableau 2, annexe I			
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur no 5, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur no 6, tableau 1, annexe I			
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs no 1 et no 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur no 3, tableau 1, annexe I	article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pillier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique: expositions soumises à un risque physique.		
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique: Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés		
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69				Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur no 8, tableau 1, annexe I; indicateur no 2, tableau 2, annexe I, indicateur no 1, tableau 2, annexe I; indicateur no 3, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur no 7, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur no 8, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur no 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur no 6.2, tableau 2, annexe I			
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur no 6.1, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur no 7, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur no 10, tableau 2, annexe I			
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur no 14, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur no 11, tableau 2, annexe I			

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pillier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur no 12, tableau 2, annexe I			
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur no 15, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur no 13, tableau 2, annexe I			
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur no 9, tableau 1, annexe I			
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur no 13, tableau 3, annexe I			
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur no 12, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur no 9, tableau 3, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur no 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur no 11, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur no 5, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur no 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur no 3, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur no 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur no 8, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur no 7, tableau 3, annexe I			
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur no 10, tableau 1, et indicateur no 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs no 12 et no 13, Tableau 3, annexe I			
ESRS 2- SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs no 12 et no 13, Tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur no 9, tableau 3, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I			

Exigence de publication et point de donnée correspondant	Référence SFDR	Référence au pillier 3	Référence au règlement sur les indices de référence	Référence à la législation européenne sur le climat
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs no 11 et no 4, tableau 3, annexe I			
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur no 9, tableau 3, annexe I, et indicateur no 11, tableau 1, annexe I			
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I			
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur no 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur no 14, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur no 15, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur no 6, tableau 3, annexe I			
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur no 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur no 16, tableau 3, annexe I			

4.1.5.4 Méthodologie de calcul du scope 3

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence et publie les postes significatifs du scope 3, c'est-à-dire les postes d'émissions conséquents ou les postes d'émissions mineurs et pour lesquels le levier d'action du Groupe est important.

Dans le cadre de sa feuille de route *Net Zero* 2050, Veolia s'engage à réduire de 30 % ses émissions de scope 3 d'ici 2032. Grâce au travail réalisé depuis 2021, Veolia dispose désormais d'une vision suffisamment fiable et complète de ses émissions. Près de 85 % du calcul des émissions repose aujourd'hui sur des données métiers dont les facteurs d'émissions reposent sur des données physiques. Les 15 % restant reposent sur des données de dépenses et s'appuient sur des facteurs d'émissions monétaires).

Les postes significatifs des émissions du scope 3 sont :

1. Achats de produits et services (en millions de tonnes eq. CO_2)
2. Immobilisations (en millions de tonnes eq. CO_2)
3. Énergie hors scopes 1 et 2 – émissions liées à la consommation d'électricité non incluses dans les scopes 1 et 2 (en millions de tonnes eq. CO_2)
4. Transport et distribution amont
5. Déchets (en millions de tonnes eq. CO_2)
6. Déplacements professionnels (en millions de tonnes eq. CO_2)
7. Déplacement domicile-travail (en millions de tonnes eq. CO_2)
8. Actifs loués en amont
9. Transport et distribution aval

10. Transformation des produits vendu
11. Utilisation des produits vendus (en millions de tonnes eq. CO_2)
12. Fin de vie des produits vendus (en millions de tonnes eq. CO_2)
13. Actifs loués en aval
14. Franchises
15. Investissements

Alignement méthodologique avec le GHG Protocol

Les travaux menés en 2021, 2022 et 2023 ont permis d'aligner pleinement le calcul du scope 3 sur les préconisations du GHG protocol.

Les facteurs d'émission utilisés par Veolia proviennent de façon générale de bases de données reconnues (ADEME, DEFRA, CEDA, ...) en visant à s'appuyer sur les données les plus récentes, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Par exception, dans quelques rares cas très spécifiques, il a été nécessaire d'utiliser des facteurs calculés par Veolia.

Les sources de données utilisées pour le calcul du scope 3 proviennent des multiples systèmes d'information du Groupe : reporting environnemental, reporting RH, achats, finance...

Enfin on peut préciser que :

- si le scope 3.9 apparaît comme nul, c'est qu'il a été comptabilisé dans le 3.4 ;
- pour le scope 3.7, l'hypothèse de calcul se base désormais sur l'effectif temps plein.

4.1.5.5 Méthodologie de calcul des émissions effacées

Les émissions effacées, aussi appelées Scope 4*, valorisent le caractère décarbonant des solutions proposées par Veolia. Elles consistent à comparer la solution proposée par Veolia avec un scénario de référence correspondant à ce qui se serait vraisemblablement passé en l'absence de Veolia. Ce principe est le même que celui utilisé dans les émissions évitées. Les travaux de standardisation des émissions évitées sont en cours, et pour éviter toute confusion entre les pratiques du Groupe et celles qui seront *in fine* exigées par le standard, en particulier dans la définition du scénario de référence, Veolia a décidé d'utiliser un terme différent. Veolia participe par ailleurs activement aux travaux de standardisation (ceux du WBCSD en particulier) nécessaires pour une meilleure prise en compte de l'impact positif des entreprises pour le climat, avec la volonté d'aligner ses pratiques avec ces derniers.

Au niveau Groupe, Veolia comptabilise des émissions effacées pour plusieurs types d'activités. Pour chaque activité, une méthodologie spécifique a été conçue.

Collecte, tri, recyclage et négoce de matériaux recyclables, solvants et bois-énergie

Veolia gère : la collecte de matériaux recyclables ; leur tri dans des centres de tri ; pour les plastiques et les solvants, leur recyclage en matériaux secondaires ; et, pour le bois, sa préparation en tant que combustible. Pour certaines matières premières secondaires, Veolia gère le négoce et le transport vers le recycleur. Toutes ces opérations font partie de la chaîne de valeur du recyclage/de la valorisation, qui génère des émissions effacées.

- Scénario solution : valorisation des déchets.
- Scénario de référence : production à partir de matière vierge (dans le cas du recyclage)/utilisation de combustibles fossiles (dans le cas du bois-énergie).

Émissions effacées (tCO_2e) = somme pour chaque type de matériau de (Émissions dans le scénario de référence (tCO_2e/t) - Émissions de la chaîne de valeur de la valorisation (tCO_2e/t)) * Volume de matériaux valorisés (t).

Valorisation énergétique des déchets

La combustion ou la fermentation des déchets génère de l'énergie fatale (assimilable à de l'énergie renouvelable) qui peut être récupérée et vendue, en partie en substitution à de l'énergie obtenue à partir de combustibles fossiles.

- Scénario solution : production d'énergie à partir du traitement des déchets (incinération, stockage avec capture et valorisation du biogaz, méthanisation).
- Scénario de référence : énergie du réseau, avec le facteur d'émission moyen du mix énergétique du pays.

Émissions effacées (tCO_2e) = Facteur d'émission du mix énergétique moyen du pays pour l'électricité (tCO_2e/MWh) * Volume d'électricité (MWh) + Facteur d'émission du mix énergétique moyen du pays pour la chaleur (tCO_2e/MWh) * Volume de chaleur (MWh) + Facteur d'émission de la combustion du gaz naturel (tCO_2e/MWh) * Volume de biogaz injecté sur le réseau (MWh).

Production d'énergie

Les sites de production transforment les combustibles en énergie. Lorsque le mix énergétique du site est moins émissif que le mix énergétique moyen du pays, le site génère des émissions effacées. Dans le cas contraire, il n'y a pas d'émissions effacées.

- Scénario solution : énergie produite par le site.
- Scénario de référence : énergie produite par le mix énergétique du pays.

Émissions effacées (tCO_2e) = somme pour l'électricité et la chaleur de (Émissions du site pour produire un MWh (tCO_2e) - Émissions du mix énergétique du pays pour produire un MWh (tCO_2e)) * Volume d'énergie (MWh).

Captage de biogaz sur les centres de stockage

La fermentation des déchets organiques sur les centres de stockage produit du biogaz, dont environ la moitié est constitué de méthane (CH_4), un puissant gaz à effet de serre. Sur certaines des géographies où Veolia exploite des centres de stockage, Veolia est le seul acteur à réaliser le captage du biogaz. Sur d'autres géographies, nos concurrents le font aussi, mais avec un taux de captage inférieur. Donc si Veolia n'exploitait pas ces centres de stockage, il n'y aurait probablement pas de captage, ou moins, ce qui entraînerait des émissions globales plus élevées.

- Scénario solution : le captage du biogaz est mis en œuvre sur le centre de stockage.
- Scénario de référence : aucun captage de biogaz (ou moins efficace, selon la géographie considérée) n'est mis en œuvre sur le centre de stockage.

Émissions effacées (tCO_2e) = (Taux de captage du biogaz du centre de stockage actuellement exploité par Veolia (%) - Taux de captage du biogaz le plus probable sur le centre de stockage s'il n'était pas exploité par Veolia (%)) * Potentiel de Réchauffement Global du CH_4 (= 28 tCO_2e/tCH_4) * Volume de méthane émis par la fermentation des déchets (tCH_4)

Efficacité énergétique des bâtiments et des sites industriels

Veolia gère la consommation d'énergie dans des bâtiments tertiaires ou des sites industriels, en cherchant à respecter le cahier des charges du client (en termes de consigne de température notamment) tout en consommant le moins d'énergie primaire possible.

- Scénario solution : performances énergétiques après implémentation des mesures d'économie d'énergie mises en œuvre par Veolia.
- Scénario de référence : performances énergétiques avant que Veolia ne reprenne le service

Émissions effacées = (Consommation d'énergie des installations (corrigée d'effets externes comme la météo) avant que Veolia ne reprenne le service - Consommation d'énergie des installations après la mise en œuvre des mesures d'économie d'énergie par Veolia) * Facteur d'émissions de l'énergie utilisée.

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

4.2 Rapport du vérificateur sur les informations en matière de durabilité RFA

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Veolia Environnement, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Veolia Environnement. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses dans le Rapport sur la gestion du groupe et présentées dans la section « 4.1 Informations en matière de durabilité » du Document d'Enregistrement Universel (ci-après l'« État de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Veolia Environnement est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Veolia Environnement pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Veolia Environnement dans le rapport sur la gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Veolia Environnement, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Veolia Environnement en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Veolia Environnement pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Veolia Environnement lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'État de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Veolia Environnement avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées au « 4.1.1.6 Intérêts et points de vue des parties prenantes » de l'État de durabilité.

Nous nous sommes entretenus avec la direction et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le groupe avec la nature de ses activités et son implémentation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au « 4.1.1.7 Impacts, risques et opportunité (IRO) matériels » de l'État de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par Veolia Environnement concernant l'identification des impacts (négatifs et positifs), risques et opportunités, réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité, tel que présenté dans la note précitée du rapport sur la gestion du groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par le groupe pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons pris connaissance de la liste des IRO identifiés, présentée en section « 4.1.1.7.2 Liste des IROs matériels » de l'État de durabilité. Nous avons apprécié la cohérence de cette liste avec notre connaissance du groupe.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont fournies dans la section « 4.1.1.7.1 Méthode d'identification et d'évaluation des IROs » de l'État de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par le groupe, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont Veolia Environnement a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- Au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- Au titre des informations spécifiques au groupe.

4

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section « 4.1 Informations en matière de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Veolia Environnement relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses l'État de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans les paragraphes « 4.1.1.2. Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité » et « 4.1.1.3 Informations relatives à des circonstances particulières » de l'État de durabilité décrivant le contexte de préparation des informations en matière de durabilité, les sources d'incertitudes ainsi que des précisions méthodologiques.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes relatives aux exigences générales et aux informations générales à publier (ESRS 1 et ESRS 2)

Les informations relatives au périmètre d'établissement des informations en matière de durabilité sont mentionnées au « 4.1.1.2. Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité » de l'État de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier :

- le processus d'établissement du périmètre de consolidation retenu pour la publication des informations en matière de durabilité, par entretien avec la direction ;
- le rapprochement effectué entre le périmètre de consolidation financière et le périmètre de publication des informations en matière de durabilité ;
- le caractère probant d'une sélection d'analyses relatives au contrôle opérationnel effectuées par le groupe pour conclure à l'inclusion ou non dans le périmètre de consolidation des informations en matière de durabilité d'actifs non contrôlés financièrement s'agissant du sujet spécifique des émissions de gaz à effet de serre ;
- les informations fournies à ce titre dans le paragraphe « 4.1.1.2. Base générale d'établissement des informations en matière de durabilité » de l'État de durabilité.

Les informations relatives à l'identification d'IRO portant sur des sujets en dehors des thématiques prédéfinies par les ESRS sont mentionnées au « 4.1.1.7.2. Liste des IROs matériels » de l'État de durabilité.

Nos travaux ont principalement consisté à :

- Apprécier si les informations publiées au titre des indicateurs spécifiques à Veolia Environnement répondent aux prescriptions du paragraphe 1.1.11 et aux exigences d'application AR1 à AR5 de la norme ESRS 1 ;
- Apprécier par entretien avec la direction le processus de production de ces indicateurs ;
- Vérifier, pour les indicateurs quantitatifs, le calcul arithmétique de ces indicateurs au regard de la méthodologie mise en place par Veolia Environnement ;
- Apprécier les informations fournies à ce titre dans l'État de durabilité.

Informations fournies en application de la norme environnementale (ESRS E1)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au « 4.1.2.1 Changement climatique (E1) » de l'État de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier :

- sur la base d'entretiens menés avec la direction et les personnes concernées, en particulier au sein des équipes en charge de la trajectoire carbone du groupe , si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre la thématique de l'atténuation du changement climatique ;
- l'information présentée dans le paragraphe « 4.1.2.1 Changement climatique (E1) » de l'État de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance du groupe.

En ce qui concerne les informations publiées par Veolia Environnement au titre de la présentation de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), dans le paragraphe « 4.1.2.1.2 Aligner la trajectoire de Veolia sur l'objectif 1,5 °C » :

- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe visant la conformité des informations publiées ;
- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par le groupe pour évaluer ses émissions de GES et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégorie d'émissions et de sites sur les scopes 1 et 2 ;
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié le processus de collecte d'informations ;
- Nous avons apprécié les facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Nous avons rapproché, pour les données directement mesurables, telles que la consommation d'énergie liée aux émissions des scopes 1 et 2, sur base de tests, les données sous-jacentes servant à l'évaluation des émissions de GES avec les pièces justificatives.

En ce qui concerne le plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées au titre de ce plan répondent aux prescriptions de la norme ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Veolia Environnement pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe « DNSH générique sur la prévention des pollutions » figurant au « 4.1.2.6.3. Méthodologie » de l'État de durabilité, en lien avec le DNSH Pollution, qui fait état des incertitudes sur l'interprétation des textes et l'étendue des substances à analyser ainsi que des limitations dans la capacité de l'entreprise à collecter l'ensemble des données requises.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris la Défense, le 20 mars 2025

KPMG S.A.		ERNST & YOUNG et Autres	
Eric Jacquet	Alexandra Saastamoinen	Charles-Emmanuel Chosson	Quentin Séné
Associé	Associée	Associé	Associé

4.3 Plan de vigilance

Cette section présente la synthèse de la mise en œuvre par Veolia Environnement des exigences imposées par la loi sur le devoir de vigilance.

La loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert de leur part l'établissement d'un plan de vigilance (Plan). Ce dernier repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Conformément à la législation en vigueur, Veolia Environnement a développé un plan de vigilance. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble du Groupe.

Une version détaillée du Plan a également été préparée. Elle est accessible sur le site du Groupe *via* le lien suivant : https://www.veolia.com/fr/groupe/profil/conformite-vigilance.

4.3.1 CONFORMITÉ DU PLAN PAR RAPPORT À LA LOI

Le Plan intègre les cinq piliers requis par la loi sur le devoir de vigilance, à savoir :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs.
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi prévoit un compte-rendu de mise en œuvre qui est présenté ci-après.

4.3.2 COMPTE-RENDU DE LA MISE EN ŒUVRE 2024

Veolia a veillé, tout au long de l'année 2024, à ce que le dispositif mis en œuvre dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance corresponde aux exigences de celle-ci. À ce titre, les actions suivantes peuvent être relevées :

- refonte de la méthodologie relative à la cartographie des risques vigilance ;
- association des institutions représentatives du personnel à l'évaluation de certains risques ;
- mise à jour de la cartographie des risques achats afin d'identifier et évaluer les incidences, les risques et les opportunités majeures de la chaîne d'approvisionnement ;
- déploiement d'un *e-learning* « Achats responsables » destiné aux acheteurs des BUs.

Les améliorations apportées au dispositif du devoir de vigilance du Groupe telles que décrites ci-dessus s'inscrivent dans une démarche de progrès conforme à l'esprit de la loi.

5

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA

5.1 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE 322

5.1.1 GreenUp - Le nouveau plan stratégique 2024-2027 323
5.1.2 Évolution de l'activité et des résultats 323
5.1.3 Évolutions au sein du Groupe - Programme stratégique 324
5.1.4 Financement du Groupe 326
5.1.5 Plans d'actions gratuites et d'actions de performance et épargne Groupe 326
5.1.6 Évolution de la gouvernance 327

5.2 INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES 328

5.2.1 Chiffres clés 328
5.2.2 Chiffre d'affaires du Groupe 329
5.2.3 EBITDA du Groupe 332
5.2.4 Autres éléments du compte de résultat 334

5.3 FINANCEMENT 337

5.3.1 Évolution du free cash-flow et de l'endettement financier net 337
5.3.2 Investissements industriels et financiers 339
5.3.3 Besoin en fonds de roulement opérationnel 340
5.3.4 Financement externe 340

5.4 AUTRES ÉLÉMENTS 341

5.4.1 Rendement des capitaux employés (ROCE) 341
5.4.2 Honoraires des commissaires aux comptes 341
5.4.3 Opérations avec les parties liées 342
5.4.4 Événements postérieurs à la clôture 342
5.4.5 Facteurs de risques 342
5.4.6 Perspectives 342

5.5 ANNEXES 343

5.5.1 Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe 343
5.5.2 Définitions 343

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

5.1 Faits marquants de la période

5.1.1 GREENUP - LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

Le 29 février 2024, le Groupe a dévoilé son nouveau plan stratégique GreenUp 2024-2027. Idéalement positionné sur le marché de la transformation écologique en plein essor et estimé à environ 2 500 milliards d'euros, Veolia accélère la croissance rentable de ses activités à l'échelle mondiale avec son nouveau plan GreenUp, tout en renforçant ses engagements de décarbonation. Pour cela, le Groupe se concentrera en priorité sur ses solutions à fort impact - les boosters. Il s'agit des solutions les plus indispensables et les plus transformatrices dans les domaines de l'eau, de l'énergie et des déchets.

Leur déploiement rapide et à grande échelle permettra d'effacer 18 millions de tonnes de CO_2 du scope 4* à horizon 2027 et de préserver 1,5 milliard de mètres cubes d'eau. Cet impact démontre l'importance de consacrer des efforts au verdissement, à la transformation, et pas seulement à ce qui est déjà « vert ».

C'est le moyen le plus efficace de concilier économie et écologie et c'est l'objectif de GreenUp. Veolia accélère par ailleurs sa propre trajectoire de décarbonation, avec une réduction des émissions (scopes 1 & 2) de -50 % d'ici à 2032, compatible avec la trajectoire de 1,5 °C de réchauffement de l'accord de Paris. Veolia est en ordre de marche pour tirer parti des opportunités de croissance, capitaliser sur sa position clé sur le marché, et donc bénéficier du dividende du champion.

Le Groupe vise ainsi plus de 8 milliards d'euros d'EBITDA en 2027 et en moyenne 10 % de croissance annuelle de son résultat net courant sur 2023-2027.

Pour réaliser sa croissance, Veolia agit comme un intégrateur de solutions, en combinant ses différents métiers – Eau, Déchet, Énergie – pour aider ses clients à se décarboner, à dépolluer et régénérer les ressources. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur la conjugaison de ses activités socles à des boosters de croissance, et sa présence dans les différentes géographies afin de dupliquer des solutions éprouvées dans l'un des 44 pays où il est présent.

Boosters et développement du digital et de l'innovation technologique

Fers de lance de la croissance de Veolia, les boosters constituent des activités stratégiques auxquelles le Groupe consacrera une part prépondérante de ses ressources, dans le cadre de son plan GreenUp. Elles pèsent déjà 30 % de son chiffre d'affaires, et généreront 70 % de sa croissance 2024-2027. Veolia y allouera la moitié des investissements de croissance, soit 2 milliards d'euros, autant que pour l'ensemble des activités du précédent plan stratégique.

Les boosters GreenUp sont :

- L'énergie locale décarbonante, au travers des bioénergies, de l'efficacité énergétique des bâtiments et des industries, et la flexibilité électrique ;
- Les technologies d'eau et nouvelles solutions qui permettent de préserver les ressources en eau et de traiter les nouveaux polluants ;
- Le traitement des déchets dangereux qui permet de traiter les éléments les plus toxiques et nocifs pour protéger les écosystèmes et la santé des populations.

Déjà acteur de premier plan dans la recherche et le développement de solutions environnementales, avec 14 centres de recherche dans le monde, le Groupe va fortement accélérer ses investissements dans l'innovation avec 200 millions d'euros supplémentaires pour concevoir les technologies du futur.

Veolia prévoit également d'augmenter les gains d'efficacité qu'apportent le digital et l'intelligence artificielle, au sein de son plan d'économies annuel, notamment pour optimiser la consommation d'eau et d'énergie de ses clients, le tri et le recyclage des déchets, ainsi que renforcer la maintenance prédictive.

Activités socles

L'accélération de GreenUp s'appuiera sur les activités socles du Groupe, le terreau sur lequel ces boosters peuvent se développer. Ils pèsent 70 % de l'activité de Veolia aujourd'hui et continueront à alimenter sa croissance dont ils représenteront 30 % à échéance 2027 avec 2 milliards d'euros d'investissement de croissance consacrés dans le cadre du plan.

Ce sont des bases robustes des services essentiels aux territoires ou aux industriels, souvent comparables à des infrastructures. Pour ces activités telles que les réseaux de chaleur, l'eau municipale ou la gestion des déchets solides, Veolia travaille à maintenir son excellence opérationnelle et poursuivre ses efforts d'innovation.

Les engagements de GreenUp 2024-2027

- Croissance solide du chiffre d'affaires (1)
- Économies de coûts de 350 millions d'euros par an
- EBITDA supérieur ou égal à 8 milliards d'euros en 2027
- Croissance annuelle du résultat net courant d'environ 10 % sur 2023-2027 (2)
- Levier financier inférieur ou égal à 3x
- Croissance du dividende en ligne avec le BNPA courant
- 4 milliards d'euros d'investissements de croissance dont 2 milliards priorisés sur 3 activités stratégiques (les boosters de croissance)
- Décarbonation : 18 millions de tonnes de CO_2 effacées en 2027 (scope 4*) et trajectoire de baisse des émissions compatible avec 1,5° C de réchauffement (scope 1 & 2)
- Régénération : 1,5 milliard de mètres cubes d'eau douce économisée en 2027
- Dépollution : 9 millions de tonnes (3) de déchets dangereux et de polluants traités en 2027

(1) Hors prix des énergies.
(2) À taux de change constant.
(3) Impact périmètre lié à la cession de RGS (États-Unis)

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

5.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS

Résultats 2024 en forte croissance confirmant le bon démarrage du plan GreenUp

Les résultats 2024 très solides, avec l'ensemble des objectifs atteints ou dépassés, traduisent la très bonne performance opérationnelle du Groupe malgré le contexte macroéconomique en Europe, l'effet prix énergie et l'impact climat défavorable.

La solide progression du chiffre d'affaires (à périmètre et change constants) provient de la croissance des activités socles Eau et Déchets ainsi que de la forte croissance des activités boosters, notamment les Déchets dangereux et les Technologies de l'eau. L'activité par géographie traduit une forte croissance des géographies boosters de l'Australie, des États-Unis et du Moyen-Orient, ainsi qu'une progression solide en France.

La performance du Groupe démontre la robustesse de sa stratégie commerciale et son aptitude à générer une croissance interne significative. Cela s'explique par plusieurs facteurs clés : son fort ancrage sur ses marchés principaux, une présence géographique bien répartie, ainsi qu'une gamme d'activités variées et complémentaires. Ces éléments combinés confirment la pertinence et l'efficacité du modèle économique adopté par le Groupe.

			Variations 2024 / 2023	
en millions d'euros	2023	2024	à change constant	périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	45 351	44 692	-0,9 %	1,5 %
EBITDA	6 543	6 788	4,8 %	5,8 %
EBIT courant [1]	3 346	3 547	7,1 %	7,9 %
Endettement financier net [1]	-17 903	-17 819		

(1) Les définitions des indicateurs sont indiquées dans la section 5.5.2 infra.

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2024 s'établit à 44 692 millions d'euros et varie de +1,5 % à périmètre et change constants. Hors prix des énergies, le chiffre d'affaires progresse de +5,0 % à périmètre et change constants.

- Les activités de l'**Eau** sont en croissance organique de +5,6 % en raison d'un très bon niveau d'activité dans les Technologies de l'Eau et de l'effet des révisions tarifaires, ainsi qu'une forte activité de projet et des activités Systèmes d'Ingénierie et Solutions Chimiques ;
- Les activités de **Déchets** progressent de + 6,4 %, tirées par l'effet des révisions de prix, des volumes en augmentation, la hausse des prix des matières recyclées et une bonne performance des activités de traitement des déchets dangereux ;
- Les métiers de l'**Énergie** varient de -10,7 %, en raison de l'effet de la baisse des prix des énergies (-12,6 %) et dans une moindre mesure, d'un effet climat négatif (-0,6 %). Ils bénéficient d'une forte dynamique commerciale dans les services d'efficacité énergétique au Moyen-Orient, en Belgique et à Hong Kong. Hors effet prix des énergies, le chiffre d'affaires de l'Énergie progresse de +1,9 % (à périmètre et change constants).

L'EBITDA au 31 décembre 2024 s'établit à 6 788 millions d'euros en hausse de +5,8 % à périmètre et change constants. La baisse des prix de l'énergie impactant le chiffre d'affaires a un effet négatif de -131 millions d'euros sur l'EBITDA en raison de l'évolution des coûts d'achat de l'énergie. L'EBITDA bénéficie également des gains générés par les programmes d'efficacité opérationnelle à hauteur de 398 millions d'euros, en avance par rapport à l'objectif annuel de 350 millions d'euros.

Avec 120 millions d'euros de synergies liées à l'intégration de Suez réalisées à fin décembre 2024, le Groupe a réalisé 435 millions d'euros de synergies fin 2024, supérieur aux 400 millions d'euros d'objectif initial. Cette très belle performance permet de relever l'objectif de synergies cumulées de 500 millions d'euros à 530 millions d'euros fin 2025.

L'**EBIT courant** s'établit à 3 547 millions d'euros, en progression de 7,9 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023.

L'endettement financier net s'élève à 17 819 millions d'euros au 31 décembre 2024, en baisse de -84 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023, améliorant le levier financier du Groupe à 2,63, inférieur au levier cible. Cette baisse s'explique par une solide génération de free cash-flow ainsi que par des opérations de cessions réalisées dans le cadre du plan stratégique de rotation d'actifs. Le free cash-flow net avant dividendes et investissements financiers s'élève à +1 156 millions d'euros en 2024, en légère progression par rapport à 2023 (+13 millions d'euros).

5.1.3 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE - PROGRAMME STRATÉGIQUE

5.1.3.1 Innovations et développements commerciaux

En 2024, le Groupe continue d'innover et d'étendre sa présence commerciale, conformément à son nouveau plan stratégique GreenUp. Cette démarche concerne aussi bien ses activités socles que ses axes de fort développement identifiés comme boosters.

Activités socles

- **Veolia obtient le contrat de recyclage à Birmingham**

Veolia a remporté un contrat de 10 ans pour gérer le recyclage et le traitement des déchets ménagers de Birmingham. Le Groupe exploitera l'usine de valorisation énergétique, les centres de recyclage et trois stations de transfert des déchets de la ville. Ce partenariat renforce la position de Veolia dans le secteur de la gestion des déchets au Royaume-Uni.

- **SEDIF : une offre alliant Eau, Technologies de l'Eau et Déchets dangereux**

Le 25 janvier 2024, le Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) a retenu Veolia pour la gestion de son service public d'eau potable de 2025 à 2036, considérant son offre comme la meilleure et la plus adaptée aux enjeux qu'il avait définis dans son cahier des charges. Ce contrat, d'une valeur cumulée de 4 milliards d'euros sur 12 ans, couvre la distribution de l'eau pour 4 millions d'habitants de 133 communes d'Île-de-France. L'offre de Veolia intègre des innovations sans précédent, en particulier la filtration membranaire de pointe combinant la nanofiltration et l'osmose inverse pour traiter les micropolluants, ou la décarbonation du service de l'eau grâce à une énergie à faible émission de carbone.

- **Saint-Fons : une offre innovante Eau - Énergie**

En 2024, Veolia a remporté auprès de la Métropole de Lyon le contrat de gestion de la station d'épuration de Saint-Fons (France). Particulièrement innovant, ce contrat prévoit le traitement de PFAS (polluants éternels), ainsi que la réutilisation des boues pour produire de l'énergie. Il représente un montant de 100 millions d'euros sur six ans.

- **Nouvelle-Orléans : renouvellement alliant gestion de l'eau et efficacité énergétique**

En 2024, Veolia a renouvelé avec succès pour 6 ans supplémentaires, un contrat d'opération et de maintenance d'une usine de traitement d'eau usée de la Nouvelle-Orléans, représentant 84 millions de dollars américains. Ce contrat sera l'occasion de déployer pour la première fois au sein des activités municipales américaines, Hubgrade, l'outil d'efficacité énergétique du Groupe.

- **Démarrage réussi d'une nouvelle usine de recyclage de plastique au Japon**

En 2024, Veolia, en partenariat avec le conglomérat Mitsui et le groupe de distribution japonais Seven & i, a mis en service Circular-PET (C-PET). C-PET est une nouvelle usine de production de plastique recyclé au Japon, et constitue un exemple de modèle économique circulaire dans lequel les bouteilles PET usagées sont collectées et recyclées comme matières premières pour produire de nouvelles bouteilles PET. L'usine a une capacité annuelle de 25 000 tonnes et permet d'éviter 27 500 tonnes de CO_2.

- **Décarbonation du réseau de chaleur municipal avec de l'énergie locale produite à partir de déchets à Londres**

Veolia, leader européen de l'énergie locale décarbonante, va construire un nouveau réseau de chauffage à Londres qui fournira de la chaleur provenant d'une unité de valorisation énergétique, en partenariat avec le conseil de Southwark. En utilisant 75 GWh par an de chaleur à faible teneur en carbone, issue du processus de production d'électricité à partir de déchets ménagers non recyclables, ce réseau fournira près de 5 000 foyers dans 11 logements sociaux et écoles dans le quartier.

- **Production d'énergie à partir de déchets à Brive (France)**

Veolia va construire et opérer une nouvelle Usine de Valorisation Énergétique à Brive (France), sur une durée de 25 ans, pour un montant d'environ 440 millions d'euros. Le site va alimenter en énergie locale produite à partir des déchets près de 3 000 foyers en électricité et 6 500 foyers en chaleur urbaine.

Boosters

- **Construction de l'usine de dessalement de Hassyan, à Dubaï**

Veolia a remporté le contrat pour la construction de l'usine de dessalement d'eau de mer de Hassyan, à Dubaï. Ce projet confié par l'Autorité de l'électricité et de l'eau de Dubaï (DEWA) et ACWA Power, d'un montant de 320 millions de dollars américains, permettra d'approvisionner la région en eau potable grâce à la technologie de pointe d'osmose inverse à haute efficacité énergétique. L'usine de Hassyan sera l'une des plus grandes installations de dessalement au monde, avec une capacité de production de 818 000 mètres cubes d'eau potable par jour.

- **Acquisition des actifs d'Uniper en Hongrie**

En février 2024, Veolia, *via* sa filiale hongroise, a signé un accord avec Uniper pour l'acquisition d'une centrale électrique d'une capacité installée d'environ 430 mégawatts. Après avoir obtenu les autorisations nécessaires, l'opération a été réalisée le 6 janvier 2025.

- **Gain du contrat avec l'hôpital *Prince of Wales* à Hong Kong**

En 2024, Veolia a remporté un nouveau contrat d'efficacité énergétique auprès de l'hôpital *Prince of Wales* à Hong Kong. Ce contrat représente un montant de 185 millions d'euros.

- **Partenariat stratégique avec le royaume du Maroc pour le plus grand projet de dessalement d'Afrique**

Le 29 octobre 2024, Veolia et le royaume du Maroc ont signé un protocole d'accord pour la mise en place d'un partenariat stratégique visant à développer en exclusivité un projet de dessalement d'eau de mer qui sera le plus grand d'Afrique et le deuxième plus grand au monde. Le projet comprendra la construction, le financement et l'exploitation, par Veolia durant 35 ans, d'une usine de dessalement d'eau de mer. D'une capacité de 822 000 mètres cubes d'eau potable par jour soit 300 millions de mètres cubes par an, elle couvrira les besoins en eau de près de 9,3 millions d'habitants.

Le positionnement unique de Veolia illustré par les récents développements liés aux PFAS

Les réglementations émergentes sur les PFAS (ou polluants éternels) aux États-Unis ouvrent un marché estimé à 200 milliards de dollars américains, à adresser avec des solutions innovantes visant à protéger l'eau potable, traiter les eaux usées et assainir les sites contaminés, en s'appuyant sur des technologies de pointe dont le Groupe dispose comme la filtration sur membrane et la gestion des déchets dangereux.

En France, Veolia a mené une campagne d'envergure sans précédent pour détecter la présence de PFAS dans l'eau potable. Dans ce cadre, Veolia a dressé un état des lieux de la présence des 20 PFAS réglementés dans l'eau potable en France, anticipant l'obligation des autorités sanitaires. Le Groupe a analysé plus de 2 400 points de production d'eau potable qu'il gère et couvrant plus d'un tiers de la population française. Veolia a décidé d'investir dans un dispositif de solutions avancées inédit qui compte plus de 30 unités de traitement mobiles pour apporter une réponse adéquate en cas d'émergence des pollutions sur le territoire.

Le 17 octobre, Veolia a annoncé le lancement d'une offre pionnière de traitement des PFAS réglementés. L'offre Beyond PFAS représente une avancée majeure contre les PFAS au niveau mondial, et associe les compétences des trois métiers du Groupe, pour assurer la détection, le traitement et l'élimination durable des polluants.

Partenariat Veolia-Mistral AI : l'IA générative au service de l'efficacité des ressources et de la transition écologique

Veolia et Mistral AI annoncent un partenariat stratégique pour révolutionner la gestion des sites industriels dans les domaines de l'eau, des déchets et de l'énergie. En combinant l'IA générative de Mistral AI avec l'expertise de Veolia, ils créent une solution innovante permettant un dialogue direct avec les installations industrielles

5.1.3.2 Opérations de périmètre

Au 31 décembre 2024, les principales évolutions de périmètre sont les suivantes :

- **Acquisition de Hofmann (Allemagne)**

Le 1er mars 2024, le Groupe a finalisé l'acquisition des activités de recyclage et de gestion des déchets de Friedrich Hofmann GmbH pour un montant de 315 millions d'euros.

Cette acquisition permet au Groupe d'étendre sa présence géographique sur le marché allemand. En effet, le groupe Hofmann est actif dans le sud-est de l'Allemagne, notamment dans la région de Nuremberg. Les activités de l'entreprise se concentrent sur la collecte, le tri, la valorisation, le recyclage et le négoce de matières premières secondaires.

- **Cession de la SADE (France)**

En date du 16 février 2024, le Groupe a signé un accord d'acquisition par NGE, groupe indépendant de travaux publics, de la SADE, filiale du Groupe détenue à 100 %, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructure. La clôture financière de l'opération a été réalisée le 29 février 2024. Le montant de l'opération s'élève à 198 millions d'euros dont un paiement différé de 20 millions d'euros.

Pour rappel, les activités de la SADE, centrées sur les travaux de génie civil et la construction de réseaux principalement dans le secteur de l'eau, représentent un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros en 2023 et un effectif d'environ 6 900 collaborateurs.

Au 31 décembre 2023, les actifs et passifs de la SADE avaient été reclassés en actifs et passifs destinés à la vente.

- **Cession de Haikou (Chine)**

Le 25 décembre 2023, Veolia Chine avait signé une lettre d'intention (*agreement of intent*) avec la municipalité de Haikou en vue du rachat, par cette dernière, des parts du Groupe (49 %) dans la concession d'eau de Haikou, pour un montant de 620 millions de yuans renminbi chinois, soit 79 millions d'euros.

L'ensemble des conditions nécessaires à la clôture financière a été rempli le 26 juin 2024 rendant ainsi la cession effective.

- **Cession de la Lydec (Maroc)**

Le 28 mars 2024, le conseil de la concurrence marocain a clos l'enquête ouverte à l'encontre de Veolia, entérinant le projet de cession de la Lydec à l'État marocain et confirmant une amende de 9 millions d'euros.

Le 5 juillet 2024, conformément aux engagements pris auprès des autorités marocaines de la concurrence, Veolia a annoncé avoir conclu un accord avec les autorités marocaines pour la cession à la Société Régionale Multiservices Casablanca-Settat de l'intégralité de sa participation dans la Lydec, acquise lors de la prise de contrôle de Suez en 2022.

La clôture financière de l'opération est intervenue le 4 septembre 2024 pour un montant de 149 millions d'euros y compris l'encaissement des dividendes versés aux actionnaires préalablement à la cession.

- **Cession de Veolia North America Regeneration Services (États-Unis)**

Le 1er août 2024, le Groupe a cédé sa filiale Veolia North America Regeneration Services, qui regroupe ses activités de régénération d'acide sulfurique et d'acide fluorhydrique des raffineries aux États-Unis, pour un prix de cession de 628 millions de dollars américains, soit 580 millions d'euros.

Cette cession s'inscrit dans la politique du Groupe de rotation continue de son portefeuille d'actifs en ligne avec les priorités stratégiques du plan GreenUp, et dans le respect d'une stricte discipline bilantielle.

Ces activités représentaient un chiffre d'affaires d'environ 350 millions de dollars américains en 2023.

5.1.4 FINANCEMENT DU GROUPE

5.1.4.1 Structure de la dette du Groupe

L'endettement financier net au 31 décembre 2024 s'élève à 17 819 millions d'euros, ce dernier est à taux fixe à hauteur de 97 %.

Le niveau de trésorerie au 31 décembre 2024 s'élève à 11 619 millions d'euros (*cf.* tableau sur la position de liquidité nette au paragraphe 3.4), après les remboursements de dettes obligataires et du solde d'une souche hybride intervenus sur 2024, nets des nouvelles émissions, pour un montant global de -414 millions d'euros et l'émission de billets de trésorerie pour 1 373 millions d'euros.

Le Groupe a par ailleurs à sa disposition une ligne de crédit syndiqué multidevises, pour un montant total non tiré au 31 décembre 2024 de 4 500 millions d'euros, ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2024 de 1 673 millions d'euros, lui permettant ainsi de bénéficier d'une solide position de liquidité nette qui s'élève à 8 313 millions d'euros au 31 décembre 2024, après prise en compte de dettes courantes (trésorerie passive incluse) à payer pour un montant de 9 478 millions d'euros.

5.1.4.2 Gestion de la dette obligataire

Le 2 août 2024, Veolia Environnement a lancé une opération de rachat, avec une date de règlement de livraison le 9 août 2024, d'une partie de ses obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes venant à échéance le 1er janvier 2025, pour un montant de 364 millions d'euros. Après cette opération, le nominal restant est d'environ 336 millions d'euros.

Le 2 septembre 2024, le Groupe a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance septembre 2034. Ces obligations, émises au pair, portent un coupon de 3,571 %.

Le 3 décembre 2024, le Groupe a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance janvier 2031. Ces obligations, émises au pair, portent un coupon de 2,974 %.

5.1.4.3 Confirmation de la perspective de crédit

Le 10 septembre 2024, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable. De son côté, Moody's a confirmé, le 12 avril 2024, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

5.1.4.4 Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2024 a approuvé le versement d'un dividende de 1,25 euro par action au titre de l'exercice 2023, payable en numéraire. Les dividendes 2023 ont été versés à compter du 10 mai 2024 pour un montant total de 895 millions d'euros.

5.1.5 PLANS D'ACTIONS GRATUITES ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET ÉPARGNE GROUPE

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé le 13 mai 2024, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale, jusqu'à 1 082 914 actions de performance (soit environ 0,15 % du capital pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital). L'acquisition définitive de ces actions est soumise à une condition de présence et des conditions de performance. Les détails relatifs à ces plans figurent au chapitre 3, section 3.4.3 du Document d'enregistrement universel 2024.

Par ailleurs, à l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 25 avril 2024 et dans la lignée des opérations conduites annuellement depuis 2018, la Société a confirmé sa volonté d'associer ses salariés au développement de leur entreprise et à sa création de valeur, en lançant une nouvelle opération d'actionnariat salarié. Le 3 juin 2024, le Groupe a ainsi annoncé le lancement d'une opération d'actionnariat salarié ouverte à environ 179 000 salariés du Groupe. Le taux de souscription a été proche de 45 %, avec près de 80 000 collaborateurs qui ont choisi de souscrire. Avec cette nouvelle opération, les salariés du Groupe renforcent leur position de premier actionnaire de Veolia en détenant, au 31 décembre 2024, 8,9 % du capital de la Société. Ce succès témoigne de l'adhésion des collaborateurs du Groupe aux nouveaux objectifs fixés dans le plan stratégique GreenUp 2024-2027. Cette opération s'est traduite par une augmentation de capital de près de 356 millions d'euros (prime d'émission incluse). Le règlement-livraison des actions nouvelles est intervenu le 13 septembre 2024.

5.1.6 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 12 mars 2024, a pris acte que le mandat de trois administrateurs venait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024 (Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) et que Mme Nathalie Rachou ne sollicitait pas le renouvellement de son mandat à l'issue de ladite assemblée générale. Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de cette même séance, a décidé de proposer à ladite assemblée générale, le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Isabelle Courville et M. Guillaume Texier et la nomination de Mme Julia Marton-Lefèvre en qualité d'administratrice.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 25 avril 2024 :

- a renouvelé le mandat d'administratrice de Mme Isabelle Courville et le mandat d'administrateur de M. Guillaume Texier ; et
- a nommé Mme Julia Marton-Lefèvre en qualité d'administratrice

pour une période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.

À la date du présent document, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de quatorze administrateurs dont environ 64 % d'administrateurs indépendants (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), 54,5 % [1] d'administratrices, et un censeur :

- M. Antoine Frérot, *président du conseil d'administration* ;
- Mme Estelle Brachlianoff, *directrice générale* ;
- M. Pierre-André de Chalendar*, *administrateur référent* ;
- M. Olivier Andriès* ;
- Mme Maryse Aulagnon ;
- Mme Véronique Bédague* ;
- Mme Isabelle Courville* ;
- Mme Marion Guillou ;
- M. Franck Le Roux, *administrateur représentant les salariés* ;
- Mme Julia Marton-Lefèvre* ;
- Mme Agata Mazurek-Bąk, *administratrice représentant les salariés actionnaires* ;
- M. Pavel Páša, *administrateur représentant les salariés* ;
- M. Francisco Reynés* ;
- M. Guillaume Texier* ;
- M. Enric Xavier Amiguet i Rovira, *censeur*.

** Membre indépendant*

La composition des comités du conseil est la suivante :

- **Comité des comptes et de l'audit** : M. Guillaume Texier (président), M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague, M. Franck Le Roux, et Mme Agata Mazurek-Bąk ;
- **Comité des nominations** : M. Pierre-André de Chalendar (président), Mme Maryse Aulagnon, Mme Isabelle Courville et M. Antoine Frérot ;
- **Comité des rémunérations** : M. Olivier Andriès (président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Marion Guillou, M. Franck Le Roux et M. Francisco Reynés ;
- **Comité recherche, innovation et développement durable** : Mme Isabelle Courville (présidente), Mme Marion Guillou, Mme Julia Marton-Lefèvre, M. Pavel Páša et M. Guillaume Texier. M. Enric Xavier Amiguet i Rovira est invité permanent de ce comité ;
- **Comité de la raison d'être** : M. Antoine Frérot (président), M. Olivier Andriès, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Isabelle Courville, M. Franck Le Roux et M. Guillaume Texier.

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du présent document, le comité exécutif est composé de 14 membres :

- Estelle Brachlianoff, directrice générale ;
- Isabelle Quainon, directrice des ressources humaines ;
- Sébastien Daziano, directeur de la stratégie, de l'innovation et du développement ;
- Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Anne Le Guennec, directrice de la zone Technologies de l'Eau mondiales ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie - Pacifique ;
- Emmanuelle Menning, directrice générale adjointe en charge des finances et des achats ;
- Gustavo Migues, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets Spéciaux Europe ;
- Laurent Obadia, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. À la date du présent document, ce comité est composé de 38 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

[1] *Hors les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce.*

5.2 Informations comptables et financières

5.2.1 CHIFFRES CLÉS

Les chiffres clés du Groupe sont présentés conformément aux définitions telles que décrites dans la publication des comptes au 31 décembre 2023 (se référer au chapitre 5.5.2 - Définitions).

			Variations 2024 / 2023		
(en millions d'euros)	2023	2024	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	**45 351**	**44 692**	**-1,5 %**	**-0,9 %**	**1,5 %**
EBITDA [1]	**6 543**	**6 788**	**3,7 %**	**4,8 %**	**5,8 %**
EBIT courant [2] [3]	**3 346**	**3 547**	**6,0 %**	**7,1 %**	**7,9 %**
Résultat net courant – part du Groupe [1]	1 335	1 530	14,7 %	14,6 %	
Résultat net – part du Groupe	937	1 098	17,1 %		
Résultat net courant – part du Groupe – par action (non dilué) [1]	1,89	2,13			
Résultat net courant – part du Groupe – par action (dilué) [1]	1,82	2,06			
Dividende par action	1,25	1,40 [4]			
Investissements industriels nets (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels)	-3 730	-3 836			
Free cash-flow net	1 143	1 156			
Endettement financier net à la clôture [5]	**-17 903**	**-17 819**			

(1) Les définitions des indicateurs sont indiquées dans la section 5.5.2 infra.
(2) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées.
(3) Retraité des amortissements des actifs réévalués, identifiés dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez, soit 217 millions d'euros au 31 décembre 2023 et 191 millions d'euros au 31 décembre 2024, comme défini dans la section 5.5.2 infra.
(4) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2025
(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

Les principaux impacts de change entre le 31 décembre 2024 et le 31 décembre 2023 sont les suivants :

Impact change au 31 décembre 2024 (vs au 31 décembre 2023)	**%**	*(en millions d'euros)*
Chiffre d'affaires	-0,5 %	-234
EBITDA	-1,1 %	-70
EBIT courant	-1,1 %	-36
Endettement financier net [1]	0,9 %	-157

(1) Y compris variation de juste valeur.

5.2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

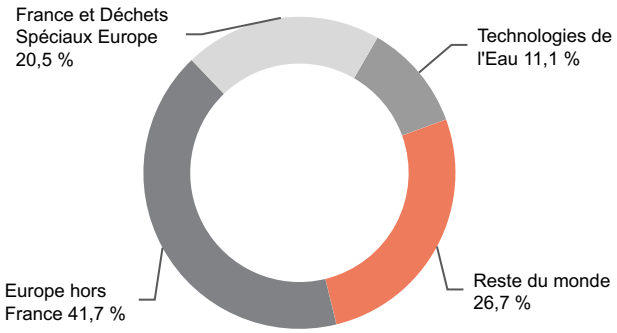
5.2.2.1 Chiffre d'affaires par segment opérationnel

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 44 692 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 45 351 millions d'euros au 31 décembre 2023. Il augmente de +1,5 % à périmètre et change constants et de +5,0 % hors effet prix des énergies, qui impacte majoritairement l'Europe hors France.

			Variations 2024 / 2023		
(en millions d'euros)	2023	2024	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	9 726	9 145	-6,0 %	-6,0 %	4,0 %
Europe hors France	19 000	18 619	-2,0 %	-2,3 %	-3,6 %
Reste du monde	11 907	11 945	0,3 %	2,3 %	5,3 %
Technologies de l'Eau	4 707	4 973	5,7 %	7,0 %	7,0 %
Autres	12	9	-	-	-
GROUPE	**45 351**	**44 692**	**-1,5 %**	**-0,9 %**	**1,5 %**

La répartition du chiffre d'affaires au 31 décembre 2024 par segment opérationnel est la suivante :

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2024 : 44 692 M€



Par rapport au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires au 31 décembre 2024 augmente de 1,5 % à périmètre et change constants. Il est en forte progression sur le segment des Technologies de l'Eau, en croissance soutenue sur le segment Reste du monde, ainsi que sur la France et déchets spéciaux Europe, alors qu'il diminue sur le segment Europe hors France en raison de la baisse des prix de l'énergie comparativement à 2023 :

- Technologies de l'Eau +7,0 % ;
- Reste du monde +5,3 % ;
- France et Déchets Spéciaux Europe +4,0 % ; et
- Europe hors France -3,6 %, et +4,5 % hors prix des énergies.

Le chiffre d'affaires de **France et déchets spéciaux Europe** s'élève à 9 145 millions d'euros et affiche une croissance organique de +4,0 % à périmètre et change constants, comparé au 31 décembre 2023 :

- Le chiffre d'affaires de l'**Eau France** de 3 185 millions d'euros progresse de +6,2 % à périmètre et change constants, principalement grâce à l'effet positif des révisions tarifaires de +4,5 % ;
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets France** s'élève à 2 962 millions d'euros. Il augmente de +2,1 % à périmètre et change constants, en raison de l'effet positif des indexations et révisions tarifaires, ainsi que du prix des matières recyclées plus élevé par rapport à la même période en 2023 ;
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets Spéciaux Europe** s'élève à 2 280 millions d'euros, en augmentation de +9,5 % à périmètre et change constants, principalement sous l'effet de l'augmentation des tarifs dans les activités de traitement des déchets dangereux et les activités de maintenance assainissement, qui compense l'effet de la baisse du cours des huiles recyclées.

Le chiffre d'affaires de **l'Europe hors France** atteint 18 619 millions d'euros au 31 décembre 2024 en variation organique de -3,6 %, en raison de la baisse des prix des énergies comparativement à 2023. Hors effet prix des énergies, le chiffre d'affaires augmente de +4,5 % :

- En **Europe centrale et orientale**, le chiffre d'affaires s'établit à 10 594 millions d'euros. Il est en baisse de -8,4 % à périmètre et change constants, obéré par la baisse du prix des énergies, et dans une moindre mesure par un effet climat défavorable (-72 millions d'euros) en raison d'un hiver plus doux que l'année dernière au premier semestre. L'activité Déchets en Allemagne affiche une dynamique favorable, soutenue notamment par une intensification des opérations de traitement et une revalorisation des tarifs des papiers et cartons recyclés par rapport à la situation observée au 31 décembre 2023 ;
- En **Europe du Nord**, le chiffre d'affaires de 4 265 millions d'euros progresse de +3,6 % à périmètre et change constants. Cette augmentation s'explique principalement par l'évolution du chiffre d'affaires au **Royaume-Uni**, en hausse de +3,8 % à périmètre et change constants, principalement sur l'activité Déchets qui bénéficie de l'indexation des tarifs et d'une très bonne disponibilité des outils d'incinération ;
- En **Ibérie**, le chiffre d'affaires s'élève à 2 798 millions d'euros, en hausse de +5,8 % à périmètre et change constants. Les activités Eau tirent avantage des augmentations de tarifs, malgré une légère diminution de la consommation due aux périodes de sécheresse. Quant aux activités Énergie, elles affichent les effets négatifs de la chute des prix ;
- L'**Italie** génère un chiffre d'affaires de 962 millions d'euros, en diminution de -3,2 % à périmètre et change constants, principalement en raison de la baisse des prix de l'énergie, sans impact sur la marge du fait de la baisse parallèle des coûts d'achat de l'énergie.

Le chiffre d'affaires du **Reste du monde** atteint 11 945 millions d'euros, en croissance organique de +5,3 %, en progression sur l'ensemble des géographies :

- Le chiffre d'affaires en **Amérique latine** atteint 1 903 millions d'euros, en hausse de 10,9 % à périmètre et change constants. Cette croissance est portée par des effets globalement favorables sur les activités Déchets, particulièrement au Brésil, au Chili et en Colombie ainsi que par des augmentations tarifaires sur les activités Eau au Chili et en Colombie ;
- En **Afrique Moyen-Orient,** l'activité génère 2 135 millions d'euros de chiffre d'affaires, en augmentation de +6,1 % à périmètre et change constants, tirée principalement par la croissance des services énergétiques au Moyen-Orient, ainsi que par la progression de l'activité au Maroc ;
- En **Amérique du Nord,** le chiffre d'affaires s'établit à 3 329 millions d'euros, en hausse de +2,8 % à périmètre et change constants. L'activité Déchets dangereux affiche une bonne dynamique, portée principalement par des augmentations tarifaires et un effet *mix* favorable. L'activité Eau bénéficie d'une bonne dynamique de la branche Eau régulée avec des révisions tarifaires au New Jersey, à New York, en Pennsylvanie et au Delaware ;

- Le chiffre d'affaires en **Asie** s'élève à 2 467 millions d'euros, en hausse de +2,1 %, provenant principalement de la bonne activité sur les clients municipaux, notamment le chauffage urbain en Chine, l'eau municipale au Japon, l'énergie à Taïwan et les déchets solides à Hong Kong. L'efficacité énergétique à Hong Kong affiche une bonne dynamique commerciale et le marché du traitement des plastiques en Chine s'améliore. Les déchets dangereux en Chine sont impactés par des prix qui ont baissé par rapport à 2023 ;
- Dans le **Pacifique**, le chiffre d'affaires de 2 112 millions d'euros est en hausse de +7,7 % à périmètre et change constants, principalement grâce à l'effet des révisions tarifaires dans l'activité Déchets, une bonne dynamique de la maintenance industrielle ainsi qu'à la progression de l'activité Remédiation des sols.

L'activité **Technologies de l'Eau** génère un chiffre d'affaires de 4 973 millions d'euros, en progression de +7,0 % à périmètre et change constants, portée par la croissance des projets de dessalement et des contrats industriels dans plusieurs géographies avec l'activité commerciale qui progresse, notamment dans les régions de l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Europe.

5.2.2.2 Chiffre d'affaires par métier

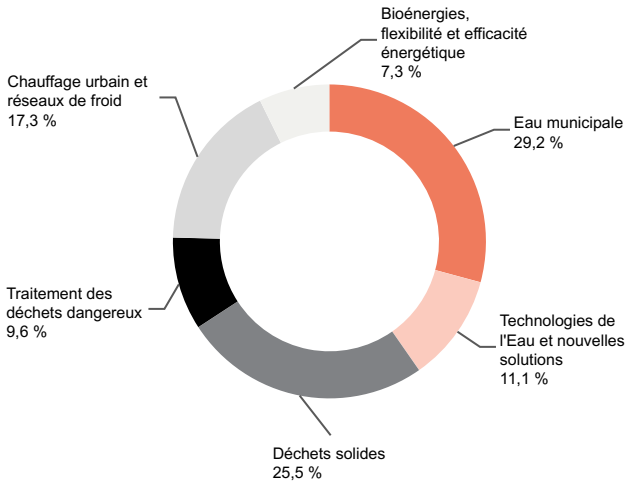
Par rapport au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires augmente de +1,5 % à périmètre et change constants. Hors effet prix des énergies, le chiffre d'affaires augmente de +5,0 %. L'évolution du chiffre d'affaires par métier s'explique comme suit :

- la progression des activités **Eau** en hausse de +5,6 % ;
- la croissance de l'activité **Déchets de** +6,4 % ;
- la variation de **l'Énergie** de -10,7 % ; hors prix des énergies et à climat constant, le chiffre d'affaires de l'Énergie est en hausse (+2,5 % par rapport à 2023).

			Variations 2024 / 2023		
(en millions d'euros)	2023	2024	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	18 409	18 033	-2,0 %	-0,6 %	5,6 %
Déchets	14 683	15 662	6,7 %	6,6 %	6,4 %
Énergie	12 260	10 997	-10,3 %	-10,5 %	-10,7 %
GROUPE	**45 351**	**44 692**	**-1,5 %**	**-0,9 %**	**1,5 %**

La répartition du chiffre d'affaires par métier au 31 décembre 2024 est la suivante :

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2024 : 44 692 M€



Les principales variations de chiffre d'affaires par métier à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023 s'analysent comme suit.

Chiffre d'affaires Eau

Le chiffre d'affaires de l'activité **Eau** progresse de +5,6 %, porté par les augmentations tarifaires à +3,4 %, la hausse des volumes et une bonne dynamique commerciale à +2,2 %.

Le chiffre d'affaires des **activités socles** d'**Eau municipale** progresse de +5,1 %, avec des hausses tarifaires sur l'ensemble des géographies (en particulier en France, en Espagne, en Europe centrale et orientale, ainsi qu'en Amérique du Nord) et l'effet commerce favorable.

Le chiffre d'affaires des **activités boosters** de **Technologies de l'Eau et Nouvelles Solutions** est en forte progression de +7,0 %, porté principalement par les projets de dessalement et une forte activité de projet et des activités Systèmes d'Ingénierie et Solutions Chimiques.

Chiffre d'affaires Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets** progresse de 6,4 %, grâce à des révisions tarifaires (+3,8 %), une légère hausse des prix des matières recyclées (+0,5 %) et un effet commerce/volume/travaux positif (+2,5 %).

Le chiffre d'affaires des **activités socles** de **Gestion des déchets solides** est en hausse de +6,2 %, tiré principalement par la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Australie. Il bénéficie de révisions tarifaires favorables et de la bonne dynamique commerciale, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et en Australie.

Le chiffre d'affaires des **activités boosters** de **Traitement des déchets dangereux** progresse de +7,1 %, tiré principalement par la France et déchets spéciaux Europe, les États-Unis et l'Australie.

Chiffre d'affaires Énergie

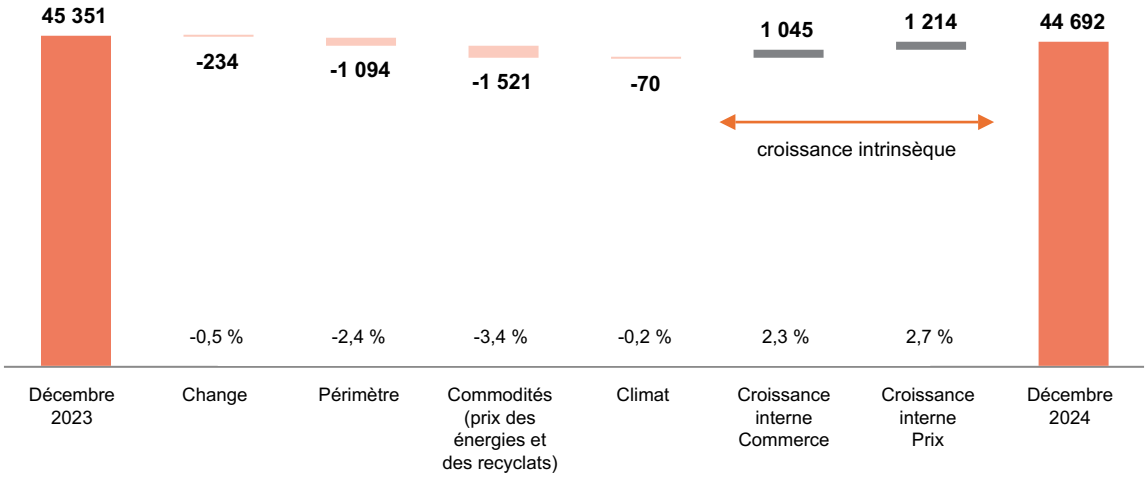
Le chiffre d'affaires de l'activité **Énergie** varie de -10,7 % à périmètre et change constants, mais progresse de +1,9 % hors impact du prix de l'énergie. L'effet prix énergie défavorable de -12,6 % et l'impact climat de -0,6 % sont partiellement compensés par l'effet volumes/commerce de +2,2 % et autres +0,3 %.

Le chiffre d'affaires des **activités socles** de **Chauffage urbain et réseaux de froid**, essentiellement localisé en Europe centrale et orientale, connaît une légère progression +0,7 % après élimination de l'impact des prix des énergies, et ce malgré un effet climat défavorable.

Le chiffre d'affaires des **activités boosters** de **Bioénergies, flexibilité et efficacité énergétique** progresse de +5,3 % hors effet des prix des énergies, grâce à la bonne dynamique commerciale au Moyen-Orient, en Belgique et à Hong Kong.

5.2.2.3 Analyse de la variation du chiffre d'affaires Groupe

La variation du chiffre d'affaires s'élève à +1,5 % à périmètre et change constants, et à +5,0 % hors prix des énergies. Elle peut s'analyser comme suit :



L'effet change de -234 millions d'euros (-0,5 %) reflète principalement la dépréciation des devises chilienne et tchèque[1].

L'effet périmètre de -1 094 millions d'euros (-2,4 %) comprend principalement l'impact des cessions de la SADE en date du 29 février 2024, de RGS (Amérique du Nord) en date du 1er août 2024 et de Lydec en date du 4 septembre 2024, partiellement compensé par l'acquisition de Hofmann (Allemagne) au premier trimestre 2024.

Des facteurs externes impactent négativement le chiffre d'affaires :

L'impact des commodités (correspondant à l'évolution des prix des énergies et des recyclats) s'élève à -1 521 millions d'euros (-3,4 %), sous l'effet de la baisse des prix de l'énergie (-1 596 millions d'euros), principalement en Europe centrale et orientale, légèrement atténuée par l'effet positif des prix des recyclats (+75 millions d'euros) ;

L'effet climat s'élève à -70 millions d'euros (-0,2 %), essentiellement sur l'Europe centrale et orientale. Cela s'explique principalement par un hiver plus doux au début de l'année, comparé à 2023.

La croissance intrinsèque est portée par des effets commerce et prix positifs. **L'effet Commerce/Volumes/Travaux** s'élève à +1 045 millions d'euros (+2,3 %) porté par une bonne dynamique commerciale, des volumes d'eau et de déchets bien orientés, la progression des travaux réalisés, ainsi que par la croissance des activités Technologies de l'Eau. **Les effets prix** favorables représentent +1 214 millions d'euros (+2,7 %) et sont principalement liés aux révisions tarifaires dans les déchets et dans l'eau.

[1] *Principaux impacts change par devises : le peso chilien (-97 millions d'euros) et la couronne tchèque (-96 millions d'euros).*

5.2.3 EBITDA DU GROUPE

5.2.3.1 EBITDA par segment opérationnel

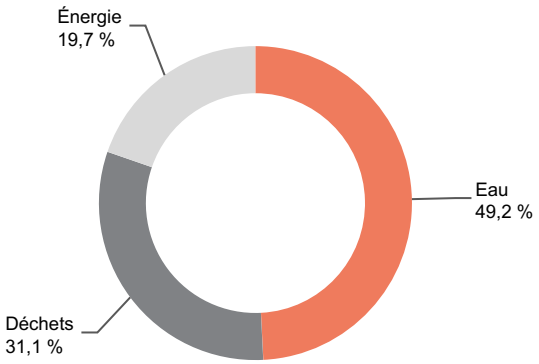
			Variations 2024 / 2023		
(en millions d'euros)	2023	2024	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	1 338	1 392	4,0 %	3,9 %	7,7 %
Europe, hors France	2 599	2 642	1,7 %	2,0 %	0,6 %
Reste du monde	1 925	2 025	5,2 %	8,2 %	11,0 %
Technologies Eau	534	612	14,7 %	15,7 %	15,7 %
Autres	148	117	-	-	-
GROUPE	**6 543**	**6 788**	**3,7 %**	**4,8 %**	**5,8 %**

Au 31 décembre 2024, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 6 788 millions d'euros, contre 6 543 millions d'euros au 31 décembre 2023, en croissance de 5,8 % par rapport au 31 décembre 2023 à périmètre et change constants. L'EBITDA bénéficie de la croissance du chiffre d'affaires de +5,0 % hors effet prix des énergies, ainsi que des programmes d'efficacité opérationnelle (398 millions d'euros de gains générés sur l'année 2024) et des synergies générées suite à l'intégration de Suez (120 millions d'euros sur l'année 2024).

5.2.3.2 EBITDA par métier

La répartition de l'EBITDA par métier au 31 décembre 2024 est la suivante :

EBITDA au 31 décembre 2024 : 6 788 M€



Les principales variations de l'EBITDA par métier à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023 s'analysent comme suit :

EBITDA Eau

L'EBITDA de l'activité **Eau** s'élève à 3 340 millions d'euros. Il progresse de +10,0 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023, porté par la croissance du chiffre d'affaires (+5,6 %) grâce à la performance commerciale et à l'évolution avantageuse des prix, sous l'effet des gains d'efficacité et des synergies (en France, en Espagne) et d'une bonne activité dans les Technologies de l'Eau.

L'EBITDA des **activités socles** d'**Eau municipale** progresse de 8,7 % à périmètre et change constants. Cette progression est attribuable à une contribution significative des activités d'eau sur l'ensemble des zones géographiques, portée par l'Europe centrale et orientale et l'activité d'eau régulée aux États-Unis, ainsi qu'à la mise en œuvre d'un plan d'actions spécifique visant à améliorer l'efficacité opérationnelle en France et en Espagne.

L'EBITDA des **activités boosters** de **Technologies de l'Eau et Nouvelles Solutions** connaît également une belle croissance +16,0 % à périmètre et change constants, croissance portée notamment par l'amélioration de la marge opérationnelle des Projets et des activités Systèmes d'Ingénierie et Solutions Chimiques.

EBITDA Déchets

L'EBITDA de l'activité **Déchets** s'élève à 2 110 millions d'euros. Il est en croissance de +11,1 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023 porté par une évolution favorable des prix, des gains d'efficacité et de synergies importants.

L'EBITDA des **activités socles** de **Gestion des déchets solides** est en hausse de +11,2 % à périmètre et change constants , grâce à une stratégie de sélectivité des contrats et de tarification proactive. Cette croissance est principalement portée par la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Australie.

L'EBITDA des **activités boosters** de **Traitement des déchets dangereux** progresse de +10,8 % à périmètre et change constants grâce à la bonne croissance en Amérique du Nord et en France et Déchets Spéciaux Europe.

EBITDA Énergie

L'EBITDA de l'activité **Énergie** s'élève à 1 338 millions d'euros enregistrant une baisse de -9,5 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2023. Cette diminution s'explique principalement par une base de comparaison élevée en 2023, due aux prix plus hauts de l'énergie. De plus, des températures plus douces ont contribué à une réduction supplémentaire de 20 millions d'euros.

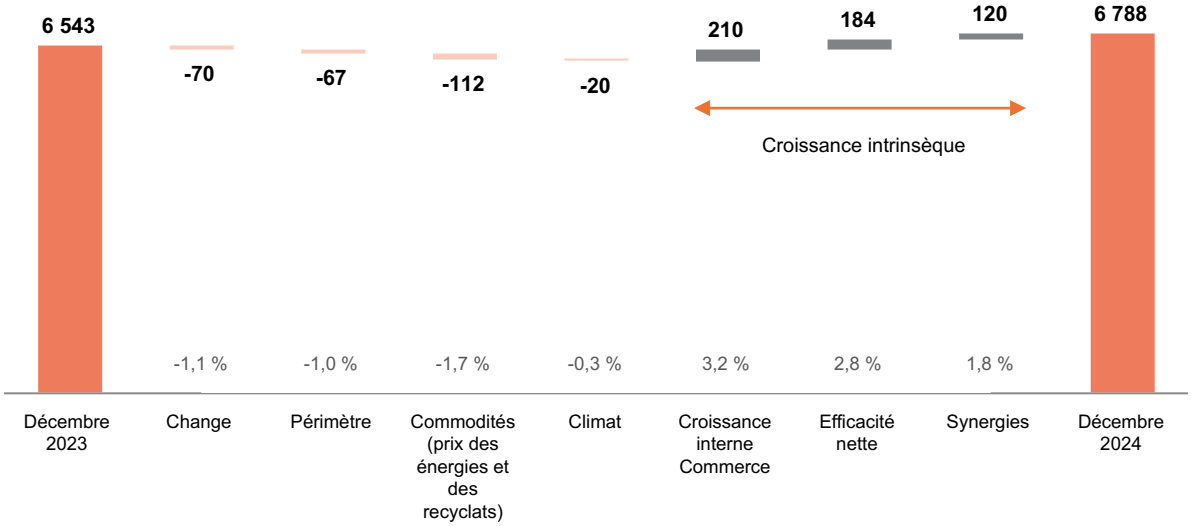
L'EBITDA des **activités socles** de **Chauffage urbain et réseaux de froid,** concentré principalement en Europe centrale et orientale, baisse à hauteur de -9,8 % à périmètre et change constants liée aux effets des prix des énergies et du climat.

L'EBITDA des **activités boosters** de **Bioénergies, flexibilité et efficacité énergétique** varie pour sa part de -8,1 % à périmètre et change constants. Cette diminution s'explique principalement par l'impact de la baisse du prix de vente de l'électricité, notamment au Portugal.

5.2.3.3 Analyse de la variation de l'EBITDA Groupe

Au 31 décembre 2024, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 6 788 **millions d'euros, contre** 6 543 **millions d'euros au 31 décembre 2023, en croissance de +5,8 % à périmètre et change constants**. L'EBITDA bénéficie de la croissance du chiffre d'affaires de +5,0 % hors effet prix des énergies, des programmes d'efficacité opérationnelle (398 millions d'euros de gains générés), ainsi que des synergies générées suite à l'intégration de Suez (120 millions d'euros).

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2023 et 2024 peut s'analyser comme suit :



L'impact change sur l'EBITDA s'élève à -70 millions d'euros (-1,1 %). Il reflète principalement la dépréciation des devises chilienne et tchèque[1].

L'effet périmètre de -67 millions d'euros (-1,0 %) comprend principalement l'impact des cessions de la SADE en date du 29 février 2024, de RGS (Amérique du Nord) en date du 1er août 2024 et de Lydec en date du 4 septembre 2024, partiellement compensé par l'acquisition de Hofmann (Allemagne) au premier trimestre 2024.

Des facteurs externes impactent négativement l'EBITDA :

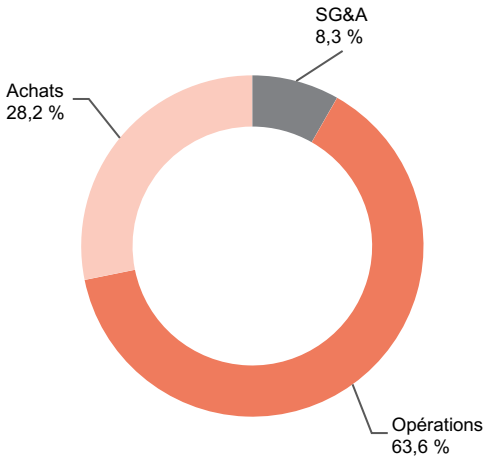
- L'évolution des **prix des commodités** (énergies et matières recyclées) a un impact net défavorable sur l'EBITDA à hauteur de -112 millions d'euros (-1,7 %), lié principalement à la baisse des prix de vente de l'énergie nette de la baisse des coûts d'achat, pour -131 millions d'euros, partiellement compensé par la hausse des prix des matières recyclées (+20 millions d'euros) ;
- **L'impact climat** est de -20 millions d'euros (-0,3 %) principalement sur l'Europe centrale et orientale, affectée par un hiver plus doux qu'en 2023 sur le premier semestre 2024, partiellement compensé par un hiver plus rude sur le dernier trimestre 2024.

La **croissance intrinsèque** est portée par des effets Commerce/Volumes/Travaux favorables, par les gains d'efficacité générés par le Groupe, qu'il retient à hauteur de 46 % et par les synergies dégagées suite à l'intégration de Suez.

- **Les effets Commerce/Volumes/Travaux** sont favorables à hauteur de +210 millions d'euros (+3,2 %) et résultent de l'effet positif sur le chiffre d'affaires.
- **L'efficacité** nette des gains partagés avec les clients, des renégociations de contrats et d'effets de décalage sur la répercussion des coûts génère 184 millions d'euros (+2,8 %) d'EBITDA supplémentaires en 2024. Elle représente un taux de rétention de 46 % des gains générés par le Groupe dans le cadre du plan d'efficacité.

Les gains obtenus par le **plan d'efficacité** contribuent à hauteur de 398 millions d'euros sur 2024, en avance sur l'objectif annuel fixé à 350 millions. Le plan porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 64 %) et les achats (28 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France et les déchets spéciaux Europe (23 %), l'Europe hors France (42 %), le Reste du monde (26 %) et les Technologies de l'Eau (8 %).

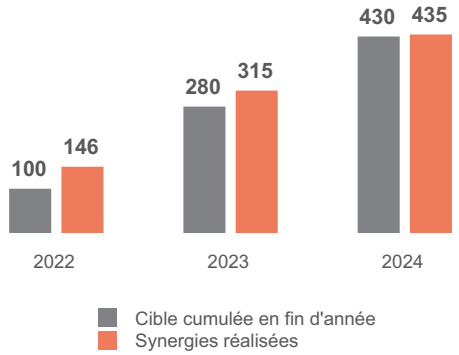
Plan d'efficacité : 398 M€



[1] *Principaux impacts de change par devises : le peso chilien (-41 millions d'euros), la couronne tchèque (-23 millions d'euros)*

Les synergies réalisées suite à l'intégration de Suez s'élèvent à 120 millions d'euros, principalement attribuables aux économies d'échelle dans les achats et les activités Technologies de l'Eau. En cumulant ces synergies avec celles réalisées en 2022 et 2023, le montant total atteint 435 millions d'euros. Ce résultat est globalement en ligne avec l'objectif cumulé fixé à plus de 430 millions d'euros pour fin 2024. Les synergies attendues à fin 2025 ont été rehaussées à 530 millions d'euros par rapport à une estimation initiale de 500 millions d'euros.

Synergies cumulées : 435 M€



5.2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.2.4.1 EBIT courant

L'EBIT courant du Groupe au 31 décembre 2024 s'établit à 3 547 millions d'euros, en progression à périmètre et change constants de +7,9 % par rapport au 31 décembre 2023.

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT courant sont les suivants :

(en millions d'euros)	2023	2024
EBITDA	**6 543**	**6 788**
Dépenses de renouvellement	-303	-295
Amortissements, y *compris remboursement des actifs financiers opérationnels* [1]	-3 060	-3 156
Provisions, plus ou moins-values de cessions d'immobilisations, et autres	43	78
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	123	132
EBIT Courant	**3 346**	**3 547**

La progression de l'EBIT courant par rapport au 31 décembre 2023 à périmètre et change constants s'élève à +263 millions d'euros (+7,9 %), et s'explique principalement par :

- une forte croissance de l'EBITDA (+382 millions d'euros à périmètre et change constants) ;
- une hausse des amortissements[1], y compris le remboursement des actifs financiers opérationnels (-163 millions d'euros à périmètre et change constants), principalement liée à l'Europe centrale et orientale ;
- l'impact positif du poste "provisions nettes des plus-values de cessions d'immobilisations, et autres" (+32 millions d'euros à périmètre et change constants) ;
- et la quasi stabilité de la quote-part de résultat net sur les co-entreprises, à +3 millions d'euros à périmètre et change constants.

L'effet change sur l'EBIT courant est négatif de -36 millions d'euros et reflète principalement la variation du peso chilien (-30 millions d'euros).

Par rapport au 31 décembre 2023, l'EBIT courant 2024 par segment opérationnel évolue comme suit :

			Variation 2024 / 2023		
(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	428	**470**	9,7 %	9,6 %	14,7 %
Europe, hors France	1 440	**1 401**	-2,7 %	-3,0 %	-4,1 %
Reste du monde	982	**1 134**	15,5 %	19,3 %	21,4 %
Technologies de l'Eau	420	**454**	8,1 %	9,0 %	9,0 %
Autres	75	**88**	-	-	-
Groupe	**3 346**	**3 547**	**6,0 %**	**7,1 %**	**7,9 %**

[1] *Hors allocation du prix d'acquisition de Suez.*

5.2.4.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Coût de l'endettement financier net courant (1)	**-626**	**-652**
Dividendes reçus	3	3
Résultat de change et variations de juste valeur	-79	-89
Autres	-274	-288
Autres revenus et charges financiers courants (2)	**-350**	**-374**
Plus ou moins-value de cessions financières (3)	**11**	**60**
Résultat financier courant (1)+(2)+(3)	**-966**	**-966**
Autres revenus et charges financiers non courants et impact réévaluation des passifs financiers	-12	67
Résultat financier	**-978**	**-899**

Le **résultat financier** au 31 décembre 2024 s'élève à -899 millions d'euros contre -978 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette variation de 79 millions d'euros s'explique par les éléments suivants :

- Le **résultat financier courant** s'élève à -966 millions d'euros au 31 décembre 2024 stable par rapport au 31 décembre 2023. Il inclut le **coût de l'endettement financier net courant**, en augmentation de -26 millions d'euros, à -652 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre -626 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette hausse du coût de l'endettement du Groupe est principalement liée à la non-récurrence de produits exceptionnels comptabilisés en 2023 pour 30 millions d'euros.

  Hors impact IFRS 16, le taux de financement du Groupe s'établit ainsi à 3,76 % au 31 décembre 2024 contre 3,68 % au 31 décembre 2023 (respectivement 3,72 % *vs* 3,59 % incluant IFRS 16).

  Par ailleurs, les **autres revenus et charges financiers courants** s'élèvent à -374 millions d'euros au 31 décembre 2024 en augmentation de -24 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. Ils intégraient en 2023 un produit non récurrent lié à un remboursement de prêt au Belux pour 12 millions d'euros.

  Le poste « Autres revenus et charges financiers courants » est composé des charges de désactualisation des provisions, des charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives IFRS 16.

  Les **plus ou moins-values de cessions financières** comprennent principalement la plus-value de cession du groupe SADE réalisée en février 2024 et de la société américaine RGS en août 2024.

- Le **résultat financier non courant** pour +67 millions d'euros au 31 décembre 2024 comprend notamment l'impact du coût amorti de la réévaluation de la dette provenant de Suez pour 62 millions d'euros.

  Au 31 décembre 2023, le résultat financier non courant comprenait notamment la dépréciation de prêts actionnaires en Europe du Nord pour -44 millions d'euros, les coûts engagés dans le contexte d'une réorganisation juridique au Canada pour -32 millions d'euros, ainsi que les intérêts payés dans le cadre d'un litige en Lituanie pour -17 millions d'euros, compensés par l'impact de la réévaluation des passifs financiers pour 78 millions d'euros.

5.2.4.3 Charge d'impôt courante

La charge d'impôt courante s'élève à -664 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre -599 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2024 s'élève à 27,1 % contre 26,5 % au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Résultat avant impôt - Eléments courants (a)	2 380	2 581
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	123	132
Résultat avant impôt retraité - Eléments courants : (c)=(a)-(b)	2 257	2 449
Charge d'impôt retraitée (d) (1)	-599	-664
TAUX D'IMPOT RETRAITE SUR LES ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTAT (d)/(c)	**26,5 %**	**27,1 %**

(1) Charge d'impôt retraitée des dotations aux amortissements des actifs réévalués et de la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

5.2.4.4 Résultat net courant / Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 1 098 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 937 millions d'euros au 31 décembre 2023, en croissance de +17,1 % :

- Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 1 530 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 335 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 347 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 397 millions d'euros au 31 décembre 2023, et suit la variation du résultat net des activités du Groupe, en particulier en Europe centrale et orientale.
- Le résultat net des activités non poursuivies sur les exercices 2024 et 2023, concerne principalement l'activité EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) abandonnée dans l'ensemble des géographies.

La formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

	2023			2024		
(en millions d'euros)	Courant	Non courant & impact allocation du prix de Suez *	Total	Courant	Non courant & impact allocation du prix de Suez *	Total
EBIT	3 346	-499	2 847	3 547	-535	3 012
Coût de l'endettement financier net	-626	87	-539	-652	62	-590
Autres revenus et charges financiers	-340	-99	-439	-314	5	-309
Résultat avant impôts	**2 380**	**-511**	**1 869**	**2 581**	**-467**	**2 114**
Charge d'impôts sur les sociétés	-599	88	-511	-664	98	-566
Résultat net des activités non poursuivies	-	-24	-24	-	-103	-103
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-446	49	-397	-387	40	-347
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	**1 335**	**-398**	**937**	**1 530**	**-433**	**1 098**

* *Y compris les éléments non courants, ainsi que les dotations aux amortissements des actifs réévalués et la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.*

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel, tel qu'il figure au compte de résultat, est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
EBIT Courant	**3 346**	**3 547**
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	-2	-3
Dotations nettes aux provisions non courantes	15	-2
Coûts de restructuration	-76	-137
Amortissements, provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres charges	-425	-361
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-10	-32
Total des éléments non courants	**-499**	**-535**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**2 847**	**3 012**

- Les coûts de restructuration concernent principalement la France, l'Espagne, la Chine et la holding.
- Les amortissements, provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, actifs financiers opérationnels et autres charges non courantes incluent principalement :
  - les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez pour -191 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre -217 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
  - les coûts d'intégration du périmètre Suez (actions de migrations des systèmes informatiques vers des plateformes communes, de rebranding et d'accompagnement sur l'évolution de l'organisation) pour -33 millions d'euros.

5.3 Financement

5.3.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH-FLOW ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le **free cash-flow net** avant investissements financiers et dividendes s'établit à +1 156 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre +1 143 millions d'euros par rapport 31 décembre 2023.

L'évolution du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2023 s'explique par :

- L'augmentation de l'EBITDA portée par la croissance organique des activités et les gains générés par les plans d'efficacité opérationnelle et commerciale ainsi que par les synergies ;
- Des investissements industriels nets de -3 836 millions d'euros, en augmentation par rapport au 31 décembre 2023 (+2,8 % à change courant). Ils incluent notamment les projets de décarbonation en cours de réalisation en Europe centrale et orientale, ainsi que des investissements dans des projets de déchets dangereux ;
- La variation du besoin en fonds de roulement opérationnel s'établit à +75 millions d'euros notamment grâce à l'amélioration du DSO du Groupe de 5 jours ;
- La variation des intérêts versés de -32 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023, qui provient notamment de produits non récurrents en 2023 et de l'évolution du solde des charges financières et des produits de trésorerie.

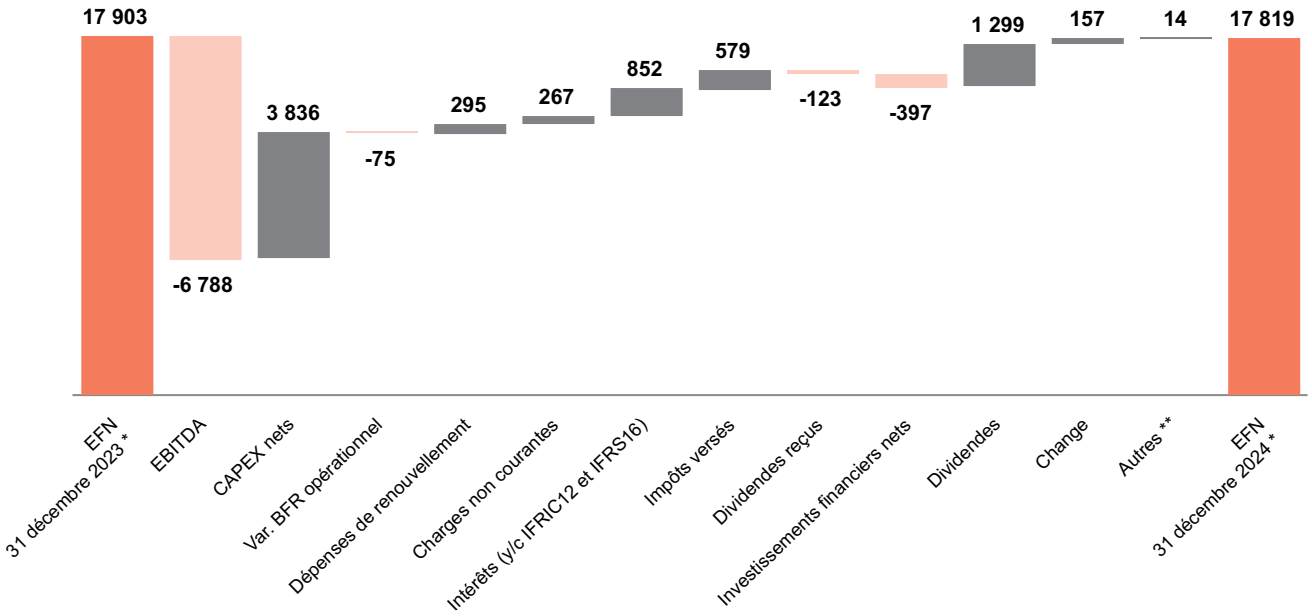
L'**endettement financier net** s'établit à 17 819 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 17 903 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Par rapport au 31 décembre 2023, la variation de l'endettement financier net s'explique principalement par les éléments suivants :

- Le free cash-flow net à hauteur de +1 156 millions d'euros ;
- Des investissements financiers nets à hauteur de +397 millions d'euros suite à la cession des filiales RGS (Etats-Unis), Haikou (Chine), la Lydec (Maroc) et la SADE (France) et à l'acquisition du groupe Hofmann (Allemagne) (voir 5.1.3.2 Opérations de périmètre) ;
- Le remboursement de la dette hybride pour -203 millions d'euros ;
- Le versement des dividendes votés en assemblée générale mixte du 25 avril 2024 pour un montant de -895 millions d'euros ;
- L'augmentation de capital dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2024 pour un montant net de 336 millions d'euros.

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change et de variation de juste valeur défavorable de -157 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(en millions d'euros)	2023	2024
EBITDA	**6 543**	**6 788**
Investissements industriels nets de cession	-3 730	-3 836
Variation BFR opérationnel	195	75
Dividendes reçus	161	123
Dépenses de renouvellement	-303	-295
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-275	-267
Intérêts sur passifs du domaine concédé (I12)	-84	-86
Intérêts sur droit d'usage (IFRS 16)	-58	-66
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-668	-700
Impôts payés	-637	-579
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	**1 143**	**1 156**
Dividendes versés	-1 351	-1 299
Investissements financiers nets	100	397
Variation des créances et autres actifs financiers	126	47
Émissions/remboursement de titres super subordonnés	198	-221
Augmentation de capital	263	336
Free cash-flow	**480**	**416**
Effets de change	-58	-157
Autres variations	-109	-113
Variation	**313**	**145**
Endettement financier net à l'ouverture	-18 138	-17 903
Impact réévaluation des passifs financiers	-78	-62
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	**-17 903**	**-17 819**



** EFN hors impact de la réévaluation de la dette comptabilisée dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Suez, voir 5.2 infra.*
*** Dont 203 millions d'euros de remboursement de la dette hybride et -336 millions d'euros liés à l'opération Sequoia.*

5.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

5.3.2.1 Investissements industriels

Les **investissements industriels nets**, y compris les nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'élèvent à 3 836 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 3 730 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les **investissements industriels bruts** s'élèvent à 4 040 millions d'euros au 31 décembre 2024, et incluent des investissements de maintenance pour 1 932 millions d'euros (y compris IFRS 16), des investissements de croissance contractuels pour 1 446 millions d'euros et des investissements discrétionnaires pour 663 millions d'euros. Ils comprennent de nouveaux actifs financiers opérationnels pour 226 millions d'euros.

Les **cessions industrielles** s'élèvent à -204 millions d'euros au 31 décembre 2024, et résultent du programme de rotation de la base d'actifs existante ; elles incluent principalement la France et les déchets spéciaux Europe (-53 millions d'euros), l'Europe centrale et orientale (-50 millions d'euros), l'Asie Pacifique (-22 millions d'euros) et les Technologies de l'Eau (-19 millions d'euros).

Les investissements industriels par **segment** au 31 décembre 2024, hors activités non poursuivies, se décomposent de la façon suivante :

31 décembre 2024 (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	855	-53	801
Europe, hors France	1 655	-73	1 582
Reste du monde	1 266	-48	1 218
Technologies Eau	235	-19	216
Autres	30	-11	19
GROUPE	**4 040**	**-204**	**3 836**

Les **investissements industriels** bruts s'élevaient à 4 049 millions d'euros au 31 décembre 2023, et incluaient des investissements de maintenance pour 1 968 millions d'euros (y compris IFRS 16), des investissements de croissance contractuels pour 1 541 millions d'euros et des investissements discrétionnaires pour 540 millions d'euros. Ils comprennent de nouveaux actifs financiers opérationnels pour 254 millions d'euros.

Les **cessions industrielles** s'élevaient à -319 millions d'euros au 31 décembre 2023, et incluaient principalement la France et les déchets spéciaux Europe, les Technologies de l'Eau, l'Australie, ainsi que l'Allemagne.

Les investissements industriels par **segment** au 31 décembre 2023, hors activités non poursuivies, se décomposaient de la façon suivante :

31 décembre 2023 (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	832	-69	763
Europe, hors France	1 559	-101	1 458
Reste du monde	1 367	-80	1 287
Technologies Eau	219	-51	167
Autres	72	-17	55
GROUPE	**4 049**	**-319**	**3 730**

5.3.2.2 Investissements financiers nets

Les investissements financiers nets au 31 décembre 2024 s'élèvent à +397 millions d'euros (y compris frais d'acquisition, endettement entrant et frais de cession).

Les acquisitions financières au 31 décembre 2024 s'élèvent à -641 millions d'euros et concernent principalement l'acquisition des activités de recyclage et de gestion des déchets de Friedrich Hofmann GmbH (Allemagne) pour un montant de 315 millions d'euros en date du 1er mars 2024.

Les cessions financières au 31 décembre 2024 (y compris frais de cession) s'élèvent à +1 037 millions d'euros et comprennent principalement :

- La cession de la SADE (France), filiale spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructure, pour un montant de 175 millions d'euros net des frais de cession ;
- La cession de la concession d'eau chinoise Haikou (Chine) pour un montant de 79 millions d'euros ;
- La cession de Veolia North America Regeneration Services (États-Unis), qui regroupe ses activités de régénération d'acide sulfurique et d'acide fluorhydrique des raffineries, pour un montant de 588 millions d'euros ;
- La cession de la participation du Groupe dans la Lydec (Maroc), acquise lors de la prise de contrôle de Suez en 2022, pour un montant de 107 millions d'euros nets des coûts de cession et hors dividendes perçus au préalable de la cession.

Au 31 décembre 2023, les investissements financiers nets s'élevaient à 100 millions d'euros (y compris frais d'acquisition, endettement entrant et frais de cession). Ces investissements financiers étaient principalement constitués de l'encaissement du montant final du complément de prix payé par Suez à Veolia le 30 juin 2023 pour un montant de 284 millions d'euros.

Les acquisitions financières de l'exercice s'élevaient à -552 millions d'euros. Elles concernaient principalement des filiales en Espagne, au Mexique, en Chine et aux États-Unis.

Les cessions financières au 31 décembre 2023 (y compris frais de cession), hors encaissement du montant final du complément de prix payé par Suez s'élevaient à +368 millions d'euros. Elles comprenaient l'encaissement de la cession des activités de Déchets dangereux de Suez (remède France) et la cession de filiales principalement aux États-Unis et en Italie.

5.3.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du besoin en fonds de roulement opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à +75 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre +195 millions d'euros au 31 décembre 2023.

La dégradation de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel par rapport au 31 décembre 2023 s'explique principalement par des avances reçues en 2023 dans le cadre de projets dans les Technologies de l'Eau et par la cession de la Lydec compensée partiellement par les efforts d'encaissements sur la France.

Se référer à la note 5.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2024.

5.3.4 FINANCEMENT EXTERNE

Structure de l'endettement financier net

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2024 est à taux fixe à hauteur de 97 %, contre 87 % au 31 décembre 2023. La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 7,1 ans au 31 décembre 2024 contre 7,4 ans au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Dettes financières non courantes	8.1.1	20 310	19 805
Dettes financières courantes	8.1.1	7 662	9 281
Trésorerie passive	8.1.3	379	197
Sous-total dettes financières		**28 350**	**29 283**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3	-8 696	-9 601
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	8.1.2	-1 892	-2 018
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture		414	367
Impact réévaluation des passifs financiers (1)		-273	-212
ENDETTEMENT FINANCIER NET		**17 903**	**17 819**

(1) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2024 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué non tiré	4 500	4 500
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	727	724
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	75	0
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	8 344	9 349
Filiales :		
Lignes de crédit bilatérales non tirées	689	949
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	2 244	2 270
Total des liquidités	**16 579**	**17 792**
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	7 662	9 281
Trésorerie passive	379	197
Total des dettes courantes et trésorerie passive	**8 041**	**9 478**
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	**8 538**	**8 313**

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

Covenants bancaires

Se référer à la note 8.1.1.2 des états financiers consolidés au 31 décembre 2024.

5.4 Autres éléments

5.4.1 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
EBIT Courant	**3 346**	**3 547**
- Charge d'impôt courante sur les sociétés	-599	-664
EBIT Courant après impôts	**2 747**	**2 883**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Actifs corporels et incorporels nets	25 633	26 018
Droits d'usage	1 853	1 819
Goodwill	11 555	11 783
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	1 714	1 676
Actifs financiers opérationnels	1 393	1 353
Besoin en Fonds de Roulement Net	-3 895	-4 004
Impôts différés nets	-533	-648
Passifs du domaine concédé courants et non courants	-2 011	-1 762
Instruments dérivés nets et autres	95	119
Provisions	-3 812	-3 815
Capitaux employés	**31 992**	**32 539**
Impacts des activités discontinues et autres retraitements [1]	177	706
Capitaux employés après retraitements	**32 169**	**33 245**

(1) Les retraitements en 2024 concernent principalement la réintégration des capitaux employés des activités cédées de RGS, Lydec et l'acquisition de Hofmann.

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2023 (yc IFRS 16)	2 747	33 085	8,3 %
2024 (yc IFRS 16)	**2 883**	**32 619**	**8,8 %**

Le ROCE après impôt s'élève à 8,8 % au 31 décembre 2024 ; il progresse de +0,6 point par rapport à 2023, porté par les effets positifs (i) de la croissance de l'EBIT courant après impôt de +5,0 % et (ii) de la baisse des capitaux employés moyens de -1,4 %.

5.4.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	KPMG SA				Ernst & Young			
	Montants		Pourcentage		Montants		Pourcentage	
(en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité annuel								
Veolia Environnement	2,1	2,1	13 %	16 %	2,4	2,2	10 %	10 %
Entités contrôlées	11,0	9,2	68 %	68 %	19,3	18,0	84 %	80 %
Sous total (a)	13,1	11,3	81 %	84 %	21,7	20,2	94 %	90 %
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires								
Veolia Environnement	0,5	0,6	3 %	4 %	0,4	0,6	2 %	3 %
Entités contrôlées	-	0,1	-	1 %	0,2	0,4	1 %	2 %
Sous total (b)	0,5	0,7	3 %	5 %	0,6	1,0	3 %	4 %
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
Veolia Environnement	1,6	0,4	10 %	3 %	0,5	0,3	2 %	1 %
Entités contrôlées	1,0	1,1	6 %	8 %	0,2	1,0	1 %	4 %
Sous total (c)	2,6	1,5	16 %	11 %	0,7	1,3	3 %	6 %
Services autres que la certification des comptes								
Sous-total (d) = (b) + (c)	3,1	2,2	19 %	16 %	1,3	2,3	6 %	10 %
TOTAL (e) = (a) + (d)	16,2	13,5	100 %	100 %	23,0	22,5	100 %	100 %

Les honoraires des commissaires aux comptes (KPMG et Ernst & Young) engagés par le Groupe pour la certification des comptes, y compris pour les entités mises en équivalence pour les années 2024 et 2023, s'élèvent respectivement à 36 millions d'euros et 39 millions d'euros, dont :

- 32 millions d'euros en 2024 et 35 millions d'euros en 2023 pour l'audit des comptes statutaires et consolidés ; et
- 3 millions d'euros en 2024 et 4 millions d'euros en 2023 pour les services autres que la certification des comptes ;
- 1 million d'euros en 2024 au titre de la certification des informations en matière de durabilité fixées par la CSRD *Corporate Sustainability Reporting Directive*.

Les honoraires d'audit versés aux commissaires aux comptes n'appartenant pas au réseau de l'un de ceux certifiant les comptes du Groupe s'élèvent à 15 millions d'euros au titre de l'exercice 2024 (principalement Deloitte) et à 7 millions d'euros au titre de l'exercice 2023.

5.4.3 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » (se référer à la Note 13 des états financiers consolidés au 31 décembre 2024).

5.4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 19 février 2024, Veolia, via sa filiale hongroise, a signé un accord avec Uniper pour l'acquisition d'une centrale électrique d'une capacité installée d'environ 430 mégawatts. Cette installation vient compléter le portefeuille d'énergie flexible de Veolia pour répondre aux besoins des systèmes électriques résilients. Après obtention des autorisations de l'autorité de la concurrence de l'Union européenne, la clôture financière de l'opération a été réalisée en date du 6 janvier 2025 pour un prix de 366 millions d'euros en valeur des titres (216 millions d'euros en valeur d'entreprise). Comme au 30 juin 2024, un engagement hors bilan (obligation d'achat) a été comptabilisé à ce titre au 31 décembre 2024.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

5.4.5 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2024.

5.4.6 PERSPECTIVES

Perspectives 2025

- Croissance organique [1] [2] solide du chiffre d'affaires ;
- Croissance organique [1] de l'EBITDA de +5 % à +6 % ;
- Économies de coûts supérieures à 350 millions d'euros auxquelles s'ajoutent des synergies attendues pour un montant cumulé rehaussé à 530 millions d'euros à fin 2025 ;
- Croissance du résultat net courant part du Groupe [3] de l'ordre de +9% [4] ;
- Levier financier attendu inférieur à 3x [3] ;
- Croissance du dividende en ligne avec celle du BNPA courant part du Groupe [3].

Le Groupe annonce des rachats d'actions consacrés aux plans d'actionnariat salarié sur la période 2025-2027.

[1] *À périmètre et change constants.*
[2] *Hors prix des énergies.*
[3] *Hors PPA Suez.*
[4] *À change constant.*

5.5 Annexes

5.5.1 RÉCONCILIATION DES INDICATEURS GAAP ET DES INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 5.2.4.4 .

De la même façon, le tableau de passage du résultat net courant au résultat net part du Groupe tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 5.2.4.4 .

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Capacité d'autofinancement	**5 582**	**5 818**
Dont capacité d'autofinancement financière	-134	-116
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	5 715	5 933
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	303	295
Charges de restructuration cash	84	146
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	30	66
Autres charges non courantes	178	121
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	233	227
EBITDA	**6 543**	**6 788**

Le tableau de passage des flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) au free cash-flow net est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies	**5 027**	**5 044**
Intégration :		
Investissements industriels nets de subvention	-3 140	-2 965
Cessions d'actifs industriels	319	204
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-254	-226
Remboursement des actifs financiers opérationnels	233	227
Nouvelles dettes de location financement	-542	-587
Dividendes reçus	161	123
Intérêts financiers nets	-681	-737
Exclusion :		
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres	19	74
Free cash-flow net	**1 143**	**1 156**

Le tableau de passage des investissements industriels nets de subvention (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) aux investissements industriels est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Investissements industriels nets de subvention	**-3 140**	**-2 965**
Nouvelles dettes de location financement	-542	-587
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-112	-263
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-254	-226
Investissements industriels	**-4 049**	**-4 040**

5.5.2 DÉFINITIONS

Aucune modification n'est intervenue lors l'établissement des comptes au 31 décembre 2024 dans la définition des indicateurs financiers non-Gaap utilisés par le Groupe.

5.5.2.1 Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le coût de l'endettement financier net représente le coût de l'endettement financier brut hors intérêts financiers IFRS16 classés en autres charges financières et y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

La capacité d'autofinancement totale telle qu'indiquée dans le tableau des flux de trésorerie est composée de trois éléments : la capacité d'autofinancement opérationnelle intégrant les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »), la capacité d'autofinancement financière incluant les éléments financiers cash des autres revenus et charges financiers, et la capacité d'autofinancement des activités non poursuivies intégrant les charges et produits opérationnels et financiers cash reclassés en résultat net des activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5. La capacité d'autofinancement opérationnelle n'inclut pas la quote-part des sociétés mises en équivalence.

Le résultat net des activités non poursuivies est l'ensemble des charges et produits nets d'impôt rattachés aux activités cédées ou en cours de cession, conformément à la norme IFRS 5.

5.5.2.2 Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

L'expression **« variation à change constant »** recouvre la variation résultant de l'application des taux de change de la période précédente sur l'exercice actuel, toutes choses restant égales par ailleurs.

L'indicateur **EBITDA** consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur du besoin en fonds de roulement non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

La marge d'EBITDA est définie comme étant le ratio EBITDA/chiffre d'affaires.

Pour obtenir **l'EBIT courant** (qui comprend la quote-part de résultat net courant des co-entreprises et des entreprises associées), sont exclus du résultat opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence ;
- les charges de restructuration ;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;
- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

Le coût de l'endettement financier net courant représente le coût de l'endettement financier net, hors amortissement de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez.

Pour obtenir le **résultat net courant part du Groupe**, sont exclus du résultat net part du Groupe les éléments suivants :

- les éléments non courants du résultat net ;
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires ;
- les amortissements de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires.

Le résultat net courant part du Groupe par action (ou **bénéfice net courant part du groupe par action**) est calculé en divisant le résultat net courant part du Groupe de l'exercice (non retraité du montant du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés) par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

Les investissements industriels nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN incluent les investissements industriels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et nouveaux actifs financiers opérationnels), nets des cessions industrielles.

Le Groupe dissocie dans ses investissements :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ;
- les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein de nos contrats existants et de défense de portefeuille ;
- enfin les investissements dits de croissance discrétionnaire, consécutifs généralement à un nouveau contrat ou projet ou encore à une extension significative d'un contrat ou d'un projet existant.

Ces dernières catégories correspondant à des investissements de croissance.

Les investissements financiers nets tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN correspondent aux investissements financiers diminués des cessions financières.

Les investissements financiers comprennent les acquisitions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés entrantes, et les acquisitions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle.

Les cessions financières incluent les cessions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés sortantes, les cessions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle, ainsi que les augmentations de capital souscrites par les minoritaires.

Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies *i.e.* la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts versés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

L'endettement financier net (EFN) représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité, tout en conservant un faible risque en capital. L'endettement financier net exclut l'impact net de la réévaluation de la dette comptabilisé dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez.

Le ***leverage ratio*** (ou **levier financier**) rapporte l'endettement financier y compris IFRS 16 net de clôture à l'EBITDA y compris IFRS 16.

Le taux de financement est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 et hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture, rapporté à la moyenne de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts est défini par le rapport entre :

- L'EBIT courant tel que défini ci-dessus, y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT courant, y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants et des effets d'impôt sur les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez ; et
- Les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées. Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS RFA **346**

6.1.1 État de la situation financière consolidée 346
6.1.2 Compte de résultat consolidé 348
6.1.3 État consolidé du résultat global 349
6.1.4 État consolidé des flux de trésorerie 350
6.1.5 État de variation des capitaux propres 352
6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 354
6.1.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 431

6.2 COMPTES SOCIAUX RFA **434**

6.2.1 Bilan au 31 décembre 2024 434
6.2.2 Compte de résultat au 31 décembre 2024 438
6.2.3 Projet d'affectation du résultat 2024 440
6.2.4 Tableau de financement 441
6.2.5 Notes annexes aux comptes sociaux 442
6.2.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 463
6.2.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations 466

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

6.1 Comptes consolidés RFA

6.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Goodwill	Note 7.1	11 556	11 783
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	5 589	5 255
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	2 911	2 830
Actifs corporels	Note 7.3	17 134	17 933
Droits d'usage (nets)	Note 7.4	1 853	1 819
Participations dans les co-entreprises	Note 5.2.4	1 110	1 044
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2.4	603	632
Titres de participation non consolidés		92	77
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 187	1 218
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	50	67
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	542	534
Impôts différés actifs	Note 11.2	2 042	1 958
Actifs non courants		**44 669**	**45 149**
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	1 550	1 497
Créances d'exploitation	Note 5.3	14 363	14 038
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	206	135
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	2 223	2 371
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	209	166
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	8 696	9 601
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	650	-
Actifs courants		**27 897**	**27 809**
TOTAL ACTIF		72 566	72 959

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

État de la situation financière consolidée passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Capital	Note 9.2.1	3 627	3 703
Primes		9 631	9 902
Titres Super Subordonnés à durée indéterminée	Note 9.4	3 630	3 337
Réserves et résultat part du Groupe	Note 9.2	-4 577	-4 027
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 9.2	**12 311**	**12 915**
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	2 391	2 391
Capitaux propres		**14 702**	**15 306**
Provisions non courantes	Note 10	2 807	2 749
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	18 777	18 281
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	1 533	1 523
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	493	365
Passifs du domaine concédé - part non courante	Note 5.5	1 665	1 459
Impôts différés passifs	Note 11.2	2 575	2 606
Passifs non courants		**27 850**	**26 983**
Dettes d'exploitation	Note 5.3	19 808	19 540
Passifs du domaine concédé - part courante	Note 5.5	347	303
Provisions courantes	Note 10	1 005	1 066
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	7 195	8 819
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	467	462
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	253	282
Trésorerie passive	Note 8.1.3	379	197
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	560	-
Passifs courants		**30 014**	**30 670**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**72 566**	**72 959**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Chiffre d'affaires	Note 5.1	**45 351**	**44 692**
Coûts des ventes	Note 5.2	-37 852	-36 924
Coûts commerciaux	Note 5.2	-998	-1 000
Coûts généraux et administratifs	Note 5.2	-3 336	-3 459
Autres charges et produits opérationnels	Note 5.2	-441	-429
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 5.2	**2 724**	**2 881**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**123**	**132**
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	60	71
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	63	61
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**2 847**	**3 012**
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-539	-590
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	-439	-309
Résultat avant impôts		**1 869**	**2 114**
Impôts sur le résultat	Note 11.1	-511	-566
Résultat net des activités poursuivies		**1 358**	**1 547**
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.3.1	-24	-103
Résultat net		**1 334**	**1 445**
Part des propriétaires de la société mère		**937**	**1 098**
Part des participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	397	347
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION (en euros)	Note 9.5		
Non dilué		1,24	1,45
Dilué		1,19	1,40
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)	Note 9.5		
Non dilué		1,27	1,59
Dilué		1,23	1,54
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION (en euros)	Note 9.5		
Non dilué		-0,03	-0,14
Dilué		-0,03	-0,14

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Résultat net	**1 334**	**1 445**
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-37	22
Impôts	11	-8
Montant net d'impôts	*-26*	*15*
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	1
Impôts	-	1
Montant net d'impôts	-	*2*
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	**-26**	**16**
Dont part des co-entreprises	-	-
Dont part des entreprises associées	-	-
Ajustements de valeur sur coût de la couverture	-12	6
Impôts	-	-
Montant net d'impôts	*-12*	*6*
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables	-	-
Impôts	-	-
Montant net d'impôts	-	-
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	66	51
Impôts	-22	-12
Montant net d'impôts	*44*	*39*
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-529	366
Montant net d'impôts	*-529*	*366*
• sur le financement net des investissements à l'étranger	-59	-67
• impôts	1	-1
Montant net d'impôts	*-58*	*-68*
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	**-556**	**343**
Dont part des co-entreprises	*-67*	*6*
Dont part des entreprises associées	*22*	*5*
Total Autres éléments du résultat global	**-582**	**359**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	**753**	**1 804**
dont quote-part des propriétaires de la société mère	*399*	*1 465*
dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	*354*	*339*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Résultat net		**1 334**	**1 445**
Résultat net des activités poursuivies		**1 358**	**1 547**
Résultat net des activités non poursuivies		**-24**	**-103**
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		3 044	3 071
Amortissements et pertes de valeurs financiers		77	-75
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-83	-36
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-72	-64
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	-60	-71
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	-63	-61
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-3	-3
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	539	590
Impôts	Note 11	511	566
Autres éléments		334	353
Capacité d'autofinancement		**5 582**	**5 818**
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		195	75
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-113	-270
Impôts versés		-637	-579
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		**5 027**	**5 044**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		**-22**	**-6**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**5 005**	**5 038**
Investissements industriels nets de subvention		-3 140	-2 965
Cessions d'actifs industriels		318	212
Investissements financiers	Note 3.2	-223	-482
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	658	949
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-254	-225
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	233	227
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		161	123
Créances financières non courantes décaissées		-103	-132
Créances financières non courantes remboursées		24	133
Variation des créances financières courantes		206	47
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		**-2 120**	**-2 115**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		**-4**	**-**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-2 124**	**-2 115**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	-948	-5
Remboursement des dettes locatives courantes IFRS 16	Note 8.1.1	-535	-541
Autres variations des dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	-96	-73
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	970	1 462
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-569	-619
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 8.1.2	-235	-125
Augmentation de capital		210	341
Réduction de capital		-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-166	-32
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		7	1
Emission / Remboursement de titres super subordonnés	Note 9.4	198	-221
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 9.4	-90	-81
Mouvements sur actions propres		59	-8
Dividendes versés		-1 261	-1 218
Intérêts financiers versés		-538	-585
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-85	-86
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16 *	Note 8.4.2	-58	-66
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		***-3 137***	***-1 857***
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		***-2***	***-***
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**-3 139**	**-1 857**
Effets de change et divers		-228	20
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		**4**	**-**
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		**8 799**	**8 317**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		**8 317**	**9 404**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	8 696	9 601
Trésorerie passive	Note 8.1.3	379	197
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		**8 317**	**9 404**

* *Les intérêts liés à la dette locative IFRS 16 ne sont pas inclus dans le coût de l'endettement financier mais dans les autres revenus et charges (voir note 8.4.2.).*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2022	**714 574 367**	**3 573**	**9 470**	**3 496**	**-435**	**-4 083**	**-52**	**286**	**12 255**	**2 612**	**14 867**
Augmentation du capital de la société mère	10 837 300	54	161	-	-	-12	-	-	203	-	203
Emission / Remboursement de titres super subordonnés	-	-	-	182	-	16	-	-	198	-	198
Coupons sur titres super subordonnés	-	-	-	-48	-	-42	-	-	-90	-	-90
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-787	-	-	-787	-	-787
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	60	-1	-	-	59	-	59
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	51	-	-	51	-	51
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-474	-474
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-37	-	-	-37	-127	-164
Total des transactions entre actionnaires	**10 837 300**	**54**	**161**	**134**	**60**	**-812**	**-**	**-**	**-403**	**-594**	**-997**
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-27	-531	20	-538	-43	-582
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	937	-	-	937	397	1 334
Résultat global total de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**910**	**-531**	**20**	**399**	**354**	**753**
Autres variations	-	-	-	-	-	60	–	–	60	19	79
Montant au 31 décembre 2023	**725 411 667**	**3 627**	**9 631**	**3 630**	**-375**	**-3 925**	**-583**	**306**	**12 311**	**2 391**	**14 702**

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2023	**725 411 667**	**3 627**	**9 631**	**3 630**	**-375**	**-3 925**	**-583**	**306**	**12 311**	**2 391**	**14 702**
Augmentation du capital de la société mère	15 240 941	76	271	-	-	-11	-	-	336	-	336
Emission/Remboursement dette hybride / Titres Super Subordonnés	-	-	-	-229	-	8	-	-	-221	-	-221
Coupons titres super subordonnés	-	-	-	-63	-	-18	-	-	-81	-	-81
Distribution de dividendes de la société mère		-	-	-	-	-895	-	-	-895	-	-895
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-8	–	-	-	-8	-	-8
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	57	-	-	57	-	57
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-323	-323
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-99	-	-	-99	-23	-122
Total des transactions entre actionnaires	**15 240 941**	**76**	**271**	**-293**	**-8**	**-958**	**-**	**-**	**-911**	**-342**	**-1 253**
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	12	323	32	367	-8	359
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	1 098	-	-	1 098	347	1 445
Résultat global total de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 110**	**323**	**32**	**1 465**	**339**	**1 804**
Autres variations	-	-	-	-	-	51	-	-	51	3	54
Montant au 31 décembre 2024	**740 652 608**	**3 703**	**9 902**	**3 337**	**-383**	**-3 722**	**-260**	**337**	**12 915**	**2 391**	**15 306**

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Le montant du dividende distribué par action ressort à 1,25 euro au cours de l'exercice 2024 et à 1,12 euro au cours de l'exercice 2023.

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2024, le montant total des dividendes versés, dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Distribution de dividendes de la société mère	-787	-895
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-474	-323
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-1 261	-1 218

Le montant du dividende distribuable qui sera proposé à l'assemblée générale du 24 avril 2025 s'élèvera à 1,40 euro par action.

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé

Note 1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	355
Note 2	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE	357
Note 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	358
Note 4	INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL	362
Note 5	ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	364
Note 6	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	378
Note 7	GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	385
Note 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	392
Note 9	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION	412
Note 10	PROVISIONS	416
Note 11	IMPÔTS	418
Note 12	ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	421
Note 13	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	424
Note 14	ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	424
Note 15	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	425
Note 16	HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES	430

Note 1 PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 Principes généraux d'établissement des états financiers

Les méthodes comptables exposées dans cette annexe ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les états financiers sont présentés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs destinés à la vente qui sont évalués selon IFRS 5, et des actifs et passifs suivants évalués à la juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers à la juste valeur (conformément à la norme IFRS 9).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 26 février 2025 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2025.

1.2 Référentiel

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire. Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre 2024, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2024 comprennent celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2023, ainsi que les normes, amendements de normes et interprétations adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2024 :

- applicables à partir de l'exercice 2024 ; ou
- que le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation conformément aux possibilités offertes par ces textes.

Textes applicables au 1er janvier 2024 :

- Amendements relatifs aux normes suivantes :
  - IAS 1 : classement des passifs en tant que courants et non courants ;
  - IAS 7 : informations sur les accords de financement des fournisseurs ;
  - IFRS 16 : dette de location dans une transaction de cession-bail.

La première application de ces textes n'a pas entraîné d'impact significatif pour le Groupe.

Textes applicables au-delà de 2024 :

- IFRS 18 « Présentation et informations à fournir dans les états financiers » ;
- IFRS 19 « Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir » ;
- Amendements relatifs aux normes suivantes :
  - IAS 21 : absence de convertibilité ;
  - IFRS 9 et IFRS 7 relatifs à la classification et à l'évaluation des instruments financiers.

Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

1.3 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

1.3.1 Taux de conversion

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes de la maison mère, ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture (une devise étrangère = xx euro)	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Dollar américain	0,9050	0,9626
Livre sterling	1,1506	1,2060
Renminbi chinois	0,1274	0,1319
Dollar australien	0,6149	0,5962
Zloty polonais	0,2304	0,2339
Forint hongrois	0,0026	0,0024
Peso argentin	0,0011	0,0009
Peso mexicain	0,0534	0,0464
Peso chilien	0,0010	0,0010
Couronne tchèque	0,0404	0,0397

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2023	2024
Dollar américain	0,9248	0,9241
Livre sterling	1,1495	1,1811
Renminbi chinois	0,1306	0,1284
Dollar australien	0,6141	0,6098
Zloty polonais	0,2201	0,2323
Forint hongrois	0,0026	0,0025
Peso argentin	0,0011	0,0009
Peso mexicain	0,0521	0,0505
Peso chilien	0,0011	0,0010
Couronne tchèque	0,0417	0,0398

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation sur l'ensemble des périodes présentées. Ainsi, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 depuis le 1er janvier 2018.

1.4 Opérations en devises

Les opérations en devises étrangères sont converties en euro au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture. Les résultats de change en découlant sont reconnus sur le résultat de la période.

Un prêt auprès d'une filiale à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible constitue en substance une part de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les écarts de conversion provenant d'un élément monétaire faisant partie d'un investissement net sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global dans la rubrique « réserve de conversion » et comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

Les gains et pertes de change sur les emprunts libellés en devises étrangères ou sur les dérivés de change utilisés à des fins de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères, sont enregistrés dans les écarts de conversion imputés en autres éléments du résultat global. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat à la date de cession de l'investissement concerné.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Note 2 RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE

Veolia peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs validés par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisées selon des méthodologies constantes et formalisées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue par le Groupe. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes antérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

C'est notamment le cas pour le test de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (*goodwill*) dont la note 7 détaille la méthodologie et les principales hypothèses utilisées dans le cadre de l'élaboration des comptes au 31 décembre 2024, notamment les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Le Groupe a notamment considéré l'environnement macroéconomique, en particulier concernant les matières premières. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués pour certaines d'entre elles dans la note évoquée.

Ci-après, sont présentés les éléments qui, usuellement, peuvent appeler des estimations et jugements de la part de la direction, détaillés dans les notes citées :

- la classification et l'évaluation des actifs et passifs relevant de la norme IFRS 5 : les appréciations ayant conduit à l'application de la norme sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances (*cf.* note 3) ;
- la valorisation des actifs incorporels et corporels (notes 7.2 et 7.3) ;
- l'évaluation des provisions (y compris pour engagements sociaux) d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 6, 10 et 12) ;
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (note 8.3) ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 11) ;
- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu plusieurs méthodologies de calcul des taux d'actualisation qui sont détaillées dans les notes 6, 7 et 10.

Par ailleurs, compte tenu de ses activités dans des installations visées par le Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE), le Groupe a porté une attention accrue aux suivis de ses expositions de droits d'émission aux gaz à effet de serre dont la politique de gestion, les traitements comptables et les enjeux sont détaillés en note 8.3.1.3.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantifs. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Risques climatiques

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique GreenUp, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* chapitre 4, section 4.2.4.2.2 *infra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique.

Par ailleurs, les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques, peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique qui sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Le Groupe a intégré dans son processus de clôture des comptes l'identification des principaux risques climatiques, afin d'évaluer leurs potentiels impacts sur ses états financiers, et en particulier sur :

- la durée d'utilité de certains actifs ;
- la valeur de certains actifs non courants, notamment au travers d'estimations de cash-flows intégrant, le cas échéant, les plans de décarbonation validés par sa gouvernance ;
- l'estimation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques.

Ces travaux sont menés conjointement avec la Direction des Risques et la Direction du Développement durable, afin de s'assurer de la cohérence des engagements pris par le Groupe et de leur prise en compte dans les états financiers.

Les principaux risques identifiés portent sur :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits "risques physiques") :
  - augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes du type inondations, épisodes de sécheresse, etc., et
  - changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou "chroniques") qui peuvent entraîner une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc. ;
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits "risques de transition") qui peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation. Ces risques peuvent également générer d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe.

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats, notamment au travers (i) du choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) de la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi qu'à (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est généralement transféré aux assurances via le programme dommages.

Concernant les risques de transition, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système Communautaire d'Échange de Quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre (GES) mis en place par l'Union européenne en 2005, par les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché.

Pour gérer cette exposition, Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. De plus, le Groupe s'est également engagé (i) à réduire ses émissions de GES, et (ii) à augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités, notamment en consacrant une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe intègre, dans son processus de validation des investissements, une revue de la cohérence de ces derniers avec les objectifs énoncés dans sa Raison d'être. A l'occasion de la COP 28 à Dubaï, Veolia a d'ailleurs réaffirmé son engagement d'investir 1,6 milliard d'euros d'ici 2030 pour sortir du charbon en Europe, en convertissant ses actifs de production d'énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées, et en particulier des énergies locales. À fin 2024, Veolia a déjà réalisé 656 millions d'euros d'investissement à ce titre. Cet engagement est également pris en compte lors de l'élaboration des plans à long terme servant également pour les tests de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (goodwill).

Veolia considère que l'évaluation des risques climatiques est cohérente avec les engagements pris par le Groupe. La prise en compte des risques climatiques n'a pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe au cours de l'exercice 2024.

Note 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

3.1.1 Méthodes de consolidation

Entités contrôlées

Veolia Environnement consolide par intégration globale les entités dont elle détient le contrôle.

Définition du contrôle

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le Groupe apprécie le contrôle exercé sur une entité chaque fois que des faits et circonstances indiquent qu'un élément d'appréciation du contrôle est modifié.

Méthode de l'intégration globale

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

La part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe est comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global d'une filiale sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement notamment de la part du Groupe dans le résultat et des autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n° 2013-01 émise par l'Autorité des normes comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence ».

Tests de dépréciation

Les tests de valeur de ces participations dans les entreprises associées et les co-entreprises (y compris goodwill) sont réalisés en cas d'indice de pertes de valeur conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

Participations dans des activités conjointes

Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

3.1.2 Opérations sur le périmètre

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, les passifs et passifs éventuels repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis comme des passifs et passifs éventuels repris.

Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (« goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (« goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwill ne sont pas amortissables mais font l'objet au minimum d'un test de perte de valeur annuel, et le cas échéant dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Actifs/passifs classés comme détenus en vue de la vente, activités non poursuivies

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

En particulier, elle impose que les actifs détenus en vue de la vente soient présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée pour le montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, dès lors que les critères prévus par la norme sont satisfaits.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente dès lors que les critères de la norme sont satisfaits, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

En outre, elle impose que les résultats des activités abandonnées (non poursuivies) soient présentés séparément au compte de résultat consolidé, de façon rétrospective sur l'ensemble des périodes présentées.

Une activité abandonnée (non poursuivie) est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

3.2 Principales évolutions de périmètre

Acquisitions

Acquisition de Hofmann (Allemagne)

Le 1er mars 2024, le Groupe a finalisé l'acquisition des activités de recyclage et de gestion des déchets de Friedrich Hofmann GmbH pour un montant de 315 millions d'euros.

Cette acquisition permet au Groupe d'étendre sa présence géographique sur le marché allemand. En effet, le groupe Hofmann est actif dans le sud-est de l'Allemagne, notamment dans la région de Nuremberg. Les activités de l'entreprise se concentrent sur la collecte, le tri, la valorisation, le recyclage et le négoce de matières premières secondaires.

Cessions

Cession de la SADE (France)

En date du 16 février 2024, le Groupe a signé un accord d'acquisition par NGE, groupe indépendant de travaux publics, de la SADE, filiale du Groupe détenue à 100 %, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructure. La clôture financière de l'opération a été réalisée le 29 février 2024. Le montant de l'opération s'élève à 198 millions d'euros dont un paiement différé de 20 millions d'euros.

Pour rappel, les activités de la SADE, centrées sur les travaux de génie civil et la construction de réseaux principalement dans le secteur de l'eau, représentent un chiffre d'affaires annuel de 1,1 milliard d'euros en 2023 et un effectif d'environ 6 900 collaborateurs.

Au 31 décembre 2023, les actifs et passifs de la SADE avaient été reclassés en actifs et passifs destinés à la vente.**Cession de Haikou (Chine)**

Le 25 décembre 2023, Veolia Chine avait signé une lettre d'intention (*agreement of intent*) avec la municipalité de Haikou en vue du rachat, par cette dernière, des parts du Groupe (49 %) dans la concession d'eau de Haikou, pour un montant de 620 millions de yuans renminbi chinois, soit 79 millions d'euros.

L'ensemble des conditions nécessaires à la clôture financière a été rempli le 26 juin 2024 rendant ainsi la cession effective.

Cession de la Lydec (Maroc)

Le 28 mars 2024, le conseil de la concurrence marocain a clos l'enquête ouverte à l'encontre de Veolia, entérinant le projet de cession de la Lydec à l'État marocain et confirmant une amende de 9 millions d'euros.

Le 5 juillet 2024, conformément aux engagements pris auprès des autorités marocaines de la concurrence, Veolia a annoncé avoir conclu un accord avec les autorités marocaines pour la cession à la Société Régionale Multiservices Casablanca-Settat de l'intégralité de sa participation dans la Lydec, acquise lors de la prise de contrôle de Suez en 2022.

La clôture financière de l'opération est intervenue le 4 septembre 2024 pour un montant de 149 millions d'euros y compris l'encaissement des dividendes versés aux actionnaires préalablement à la cession.

Cession de Veolia North America Regeneration Services (États-Unis)

Le 1er août 2024, le Groupe a cédé sa filiale Veolia North America Regeneration Services, qui regroupe ses activités de régénération d'acide sulfurique et d'acide fluorhydrique des raffineries aux États-Unis, pour un prix de cession de 628 millions de dollars américains, soit 580 millions d'euros.

Cette cession s'inscrit dans la politique du Groupe de rotation continue de son portefeuille d'actifs en ligne avec les priorités stratégiques du plan GreenUp, et dans le respect d'une stricte discipline bilantielle.

Ces activités représentaient un chiffre d'affaires d'environ 350 millions de dollars américains en 2023.

3.3 Actifs détenus en vue de la vente, activités non poursuivies ou cédées

3.3.1 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités non poursuivies ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ».

Sur les exercices **2024** et **2023**, elles concernent principalement l'activité EPC ("Engineering, Procurement, Construction") abandonnée dans l'ensemble des géographies.

3.3.2 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Les actifs et passifs liés aux activités en cours de cession sont présentés séparément sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Actifs destinés à la vente	650	-
Passifs destinés à la vente	560	-

Au 31 décembre 2024, aucun actif et passif n'ont été classés en destinés à la vente.

Au 31 décembre 2023, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	177	3	-	-	-	180
Actifs courants	319	-	-	-	-	319
Trésorerie et équivalents	151	-	-	-	-	151
ACTIFS DESTINÉS A LA VENTE	647	3	-	-	-	650
Passif						
Passifs non courants	51	-	-	-	-	51
Passifs courants	509	-	-	-	-	509
PASSIFS DESTINÉS A LA VENTE	560	-	-	-	-	560

Au 31 décembre 2023, ils correspondaient principalement à la transaction de vente en cours des entités du groupe SADE, filiale à 100 %, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructures, suite à la promesse unilatérale d'achat signée le 27 novembre 2023 avec le groupe NGE, groupe indépendant de travaux publics.

3.4 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

3.4.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

			Échéance		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	285	122	1	68	53
Obligation d'achat de titres	310	366	366	-	-
Obligation de vente	-	-	-	-	-
Autres engagements liés au périmètre	1	1	1	-	-
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	596	489	367	68	53

Les **obligations d'achats de titres** au 31 décembre 2024 sont relatives au processus d'acquisition d'Uniper en Hongrie dont la clôture financière est intervenue le 6 janvier 2025 (366 millions d'euros).

L'engagement au 31 décembre 2023 lié à l'acquisition du groupe Hofmann en Allemagne a été levé en mars 2024 lors de sa clôture financière.

3.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 161 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 202 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, ils concernent principalement des garanties reçues liées à des acquisitions de sociétés.

Note 4 INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par la directrice générale du Groupe (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par segment opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments et après prise en compte des critères de regroupement, les segments opérationnels présentés sont les suivants :

- France et déchets spéciaux Europe ;
- Europe hors France ;
- Reste du monde ;
- Technologies de l'Eau, qui est composé des activités mondiales de traitement d'eau : Veolia Water Technologies et Water Technologies & Solutions (WTS) ;
- Autres comprenant les holdings.

L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2024

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Chiffre d'affaires	9 145	18 619	11 945	4 973	9	44 692
EBITDA	1 392	2 642	2 025	612	117	6 788
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	388	1 304	945	343	32	3 012
Investissements industriels nets de subventions	-571	-1 054	-1 113	-166	-61	-2 965

2023

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Chiffre d'affaires	9 726	19 000	11 907	4 707	12	45 351
EBITDA	1 338	2 599	1 925	534	148	6 543
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	359	1 389	811	306	-18	2 847
Investissements industriels nets de subventions	-553	-1 201	-1 171	-162	-53	-3 140

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2024

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	1 973	3 790	4 075	1 943	3	11 783
Actifs corporels et incorporels nets	3 409	10 581	11 567	2 168	112	27 837
Actifs financiers opérationnels	198	744	410	1	-	1 353
BFR actif, y compris IDA	4 399	5 737	4 470	2 692	196	17 493
Participations dans des co-entreprises	18	21	1 005	-	-	1 044
Participations dans des entreprises associées	32	388	170	37	4	632
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	**10 028**	**21 262**	**21 697**	**6 841**	**314**	**60 142**
Autres actifs non alloués	-	-	-	-	12 817	12 817
TOTAL DES ACTIFS						**72 959**

Au 31 décembre 2023

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	2 178	3 580	3 959	1 836	3	11 556
Actifs corporels et incorporels nets	3 374	10 225	11 636	2 119	133	27 487
Actifs financiers opérationnels	157	794	441	1	-	1 393
BFR actif, y compris IDA	4 552	5 647	5 095	2 663	-2	17 955
Participations dans des co-entreprises	20	25	1 065	-	-	1 110
Participations dans des entreprises associées	30	385	150	36	2	603
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	**10 311**	**20 656**	**22 346**	**6 655**	**136**	**60 104**
Autres actifs non alloués	-	-	-	-	12 462	12 462
TOTAL DES ACTIFS						**72 566**

Au 31 décembre 2024

Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	151	1 486	125	-	-	1 762
Provisions pour risques et charges	967	707	1 058	493	589	3 815
Dettes locatives IFRS16	515	663	531	168	109	1 985
BFR passif, y compris IDP	5 618	7 128	5 731	3 155	514	22 146
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	**7 251**	**9 984**	**7 445**	**3 816**	**1 212**	**29 708**
Autres passifs non alloués	-	-	-	-	43 251	43 251
TOTAL DES PASSIFS						**72 959**

Au 31 décembre 2023

Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	174	1 689	148	-	1	2 012
Provisions pour risques et charges	921	690	1 084	401	716	3 812
Dettes locatives IFRS16	551	626	564	157	102	2 000
BFR passif, y compris IDP	5 714	6 899	6 202	3 098	470	22 383
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	**7 360**	**9 904**	**7 998**	**3 656**	**1 289**	**30 207**
Autres passifs non alloués	-	-	-	-	42 359	42 359
TOTAL DES PASSIFS						**72 566**

En application de la norme IFRS 8.33, le chiffre d'affaires par géographie se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2023	% du CA 2023	2024	% du CA 2024
Chiffre d'affaires	**45 351**	**100,0 %**	**44 692**	**100,0 %**
France	9 232	20,4 %	8 801	19,7 %
États-Unis	4 749	10,5 %	4 851	10,9 %
Pologne	3 145	6,9 %	3 036	6,8 %
Royaume-Uni	2 823	6,2 %	3 025	6,8 %
Allemagne	2 911	6,4 %	3 025	6,8 %
Espagne	2 626	5,8 %	2 837	6,3 %
Australie	1 974	4,4 %	2 115	4,7 %
République Tchèque	2 286	5,0 %	2 098	4,7 %
Maroc	1 397	3,1 %	1 266	2,8 %
Italie	1 169	2,6 %	1 142	2,6 %
Belgique	1 145	2,5 %	1 084	2,4 %
Chine	1 107	2,4 %	981	2,2 %
Hongrie	1 379	3,0 %	816	1,8 %
Chili	862	1,9 %	800	1,8 %
Hong Kong	557	1,2 %	608	1,4 %
Japon	562	1,2 %	571	1,3 %
Slovaquie	702	1,5 %	515	1,2 %
Autres < 500 millions d'euros en 2024	6 726	14,8 %	7 120	15,9 %

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2024 et 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)		31 décembre 2023	31 décembre 2024
Capacité d'autofinancement	**(A)**	**5 582**	**5 818**
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-134	-116
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	**(C)= (A)-(B)**	**5 715**	**5 933**
Exclusion :	(D)		
Dépenses de renouvellement		303	295
Charges de restructuration		84	146
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres		30	66
Autres éléments		178	121
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		233	227
EBITDA	**(C)+(D)+(E)**	**6 543**	**6 788**

Note 5 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans le métier de la gestion :

- de l'eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, la vente d'équipements, technologies et ouvrages de traitement d'eau ;
- des déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets (dont vente de produits recyclés), le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multi-techniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

Les contrats de concession (IFRIC 12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères…). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

Eau

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

Énergie

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

Modèle de l'actif financier

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients, le concédant lui octroie contractuellement une rémunération garantie, ou lorsqu'il s'engage à compenser la différence entre la rémunération versée par les utilisateurs finaux pour le service fourni et la rémunération définie ou déterminée dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs financiers opérationnels ». Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Sans indication contractuelle spécifique, le taux d'intérêt effectif (TIE) correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est rémunéré par les utilisateurs pour le service fourni, sans mécanisme de compensation garantie par le concédant, ou lorsque le Groupe ne bénéficie d'aucune rémunération garantie par le concédant au titre du contrat et ce, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le concédant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service au public en rémunération des services de construction fournis par l'opérateur dans le cadre du contrat de concession.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs incorporels du domaine concédé », comme précisé en note 7.2.1. Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

Modèle mixte ou bifurcation

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, d'une rémunération garantie par le concédant, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du concédant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert *via* les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le concédant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

Comptabilisation des contrats où les infrastructures existantes sont mises à la disposition du Groupe par l'autorité concédante, moyennant le paiement de redevances

Lors de la conclusion de certains contrats de concession, les infrastructures nécessaires à la réalisation du contrat sont préexistantes et propriété de l'autorité délégante. Dans ce cas, ces infrastructures sont généralement mises à disposition du délégataire pour la durée du contrat de concession en contrepartie de paiements à l'autorité délégante pour le droit d'utiliser ces infrastructures dans le cadre du contrat.

Le comité d'Interprétation des normes IFRS a, en juillet 2016, clarifié le traitement qu'il convient de retenir lorsque le délégataire est tenu d'effectuer des paiements fixes à l'autorité délégante pour la mise à disposition des infrastructures préexistantes.

Ces paiements fixes donnent lieu :

- à la comptabilisation d'un passif, pour la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée de l'accord de concession ;
- pour les contrats de concession relevant du « modèle incorporel », d'un actif incorporel représentatif du droit à facturer les usagers du service public, en contrepartie.

Au sein du Groupe, les paiements répondant à cette définition existent, principalement au sein de contrats de concession relevant du modèle incorporel, en Europe centrale.

Les activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia

Veolia gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement et des réseaux de chaleur (production et/ou distribution) dans certaines juridictions où il est propriétaire des actifs de production et/ou de distribution.

Les tarifs appliqués aux usagers par le Groupe sont encadrés par les autorités compétentes selon des modalités propres à chacune des géographies.

C'est notamment le cas :

- aux Etats-Unis et au Chili, dans le secteur de la gestion de l'eau et du traitement des eaux usées, où les activités présentent la particularité d'être à très forte intensité capitalistique avec un mécanisme de rémunération accordé à l'opérateur intégrant cette dimension ;
- dans les pays de l'Europe centrale et orientale où Veolia est en charge de la production et/ou de la distribution de l'énergie thermique (réseaux de chaleur) à la suite de privatisations totales ou partielles, tout en restant soumis au contrôle des autorités locales dans la détermination des tarifs de chaleur applicables.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus progressivement, au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Les contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement. Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats au forfait.

Le chiffre d'affaires est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts.

Le degré d'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont hautement probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement diminué des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation en tant qu'actif de contrats). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation en tant que passif de contrats). Toute perte à terminaison est comptabilisée immédiatement en charge par le biais d'une provision.

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en autres dettes d'exploitation.

Les contrats de services incluant une location

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats Build, Operate, Transfer (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels, notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les règles découlant de la norme IFRS 16 (voir note 5.4).

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IFRS 15.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concernée et d'autre part, le financement de la construction.

- les revenus associés à l'exploitation du bien suivent les modalités de reconnaissance des livraisons de biens ou exécution de service, conformément à IFRS 15 ;
- le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires. Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur via ce type de contrats comptabilisés conformément à IFRS 15.

5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Le tableau ci-après indique la méthode, le rythme de reconnaissance et la mesure du chiffre d'affaires pour les principaux services à l'environnement réalisés par le Groupe :

	Contrats					Chiffre d'affaires		
Nature du service à l'environnement	Concession	Activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia	Construction	Services incluant une location d'actif	Exploitation pure	Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires	Rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires	Mesure du chiffre d'affaires
Traitement des déchets, distribution d'eau, exploitation des réseaux, services thermiques	•	•		•	•	Progressivement	Lorsque le client reçoit les avantages de la prestation	m^3 d'eau, tonnes de déchets traités, Gwh, etc.
Ventes d'équipements, ventes de produits recyclés	•	•		•	•	À un moment précis	À la livraison physique des biens	Quantité vendue
Conception et construction d'infrastructures	•		•	•		Progressivement	Au fur et à mesure que le client obtient le contrôle de l'actif en construction	Avancement par les coûts

Prestations de maintenance et de renouvellement des infrastructures opérées

Les prestations de maintenance et de renouvellement des installations ne constituent que rarement une obligation de performance distincte. Cependant, dans le cadre de contrats de concession relevant du modèle financier ou de contrats d'exploitation, une obligation de performance distincte relative aux prestations de maintenance peut devoir être identifiée en fonction des obligations contenues dans le contrat et des modalités de rémunérations associées.

Prestations pour compte de tiers

Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies.

Dans ce type de contrats, le Groupe détermine s'il est amené à agir pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge) en analysant notamment si le Groupe porte la responsabilité principale dans la réalisation de la prestation, s'il peut déterminer librement le tarif au client final.

Rémunérations variables

Les contreparties variables prévues dans les contrats avec les clients peuvent revêtir plusieurs formes : rabais, remises, pénalités, mesures incitatives, primes de performance. Elles sont appréciées dès l'initiation du contrat pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé, en appliquant soit la méthode de la valeur attendue, soit la méthode du montant le plus probable.

Présentation du chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2024 et l'exercice 2023 présenté en comparatif (*cf.* note 3.3).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit, par métier :

(en millions d'euros)	2023	2024
Eau	18 409	18 033
Déchets	14 683	15 662
Énergie	12 260	10 997
Autres	-	
GROUPE	**45 351**	**44 692**

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel et par zone géographique est présenté en note 4.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes, tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas encore, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

Après prise en compte des exceptions prévues par la norme (contrats d'une durée inférieure à un an, contrats de concession et de service), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires relatif aux projets notamment d'*Engineering* et *Procurement*, dont l'horizon contractuel moyen est de 2 à 3 ans ainsi que par les contrats de constructions, ventes d'équipements et ingénierie des activités Technologies de l'Eau.

Au 31 décembre 2024, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

(en million d'euros)	Total	Dont en 2025	Dont en 2026 et au-delà
Carnet de commandes	3 080	1 406	1 674

5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Chiffre d'affaires	**45 351**	**44 692**
Coûts des ventes	**-37 852**	**-36 924**
dont :		
• Dépenses de renouvellement	-303	-295
Coûts commerciaux	**-998**	**-1 000**
Coûts généraux et administratifs	**-3 336**	**-3 459**
Autres produits et charges opérationnels	**-441**	**-429**
dont :		
• Restructuration *	-76	-137
• Perte de valeur/reprise sur goodwills	-2	-3
• Frais de personnel - paiement en actions - hors charges sociales	-56	-57
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes **	-297	-201
• Coût d'acquisition de titres	-10	-32
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**2 724**	**2 881**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**123**	**132**
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**2 847**	**3 012**

* *Les coûts de restructuration sont détaillés en note 5.2.2 infra.*
** *Cf. note 5.2.1 infra.*

Au 31 décembre 2024, les autres charges correspondent principalement à :

- des coûts d'intégration engagés dans le cadre du rapprochement avec Suez en 2022, pour -33 millions d'euros ;
- des coûts encourus, à hauteur de -74 millions d'euros, dans le cadre des actions civiles d'un litige aux Etats-Unis suite aux accords transactionnels conclus entre les parties (voir note 12).

5.2.1 Détail des provisions et pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les valeurs comptables des actifs non financiers, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels…). S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs est estimée.

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs et leur valeur recouvrable. Excepté dans les situations où il existe des perspectives de cession de ces actifs, la valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité de ces actifs, généralement déterminée par les flux de trésorerie actualisés associés à cet actif ou ce groupe d'actifs et en tenant compte de leur valeur résiduelle le cas échéant. La méthodologie de détermination des valeurs d'utilité de ces actifs repose sur des hypothèses cohérentes avec celles retenues pour les besoins des tests de dépréciation des goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée (*cf.* note 7.1.2).

Les goodwills et les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont testés chaque année de manière systématique consécutivement à l'actualisation du plan long terme, et à tout moment dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Les dépréciations d'actifs immobilisés sont réversibles, à l'exception de celles relatives au goodwill.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2024**, se répartissent entre :

- pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -78 millions d'euros, notamment dans les segments Reste du monde pour -41 millions d'euros et Europe hors France pour -34 millions d'euros ;
- autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -123 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde pour -80 millions d'euros et le segment Autres pour -27 millions d'euros.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2023**, comprenaient principalement :

- pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -135 millions d'euros, notamment dans le segment Europe hors France pour -63 millions d'euros et Reste du monde pour -62 millions d'euros ;
- autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -162 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde pour -57 millions d'euros et le segment Autres pour -77 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'**exercice 2024** inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

	2023	2024		
(en millions d'euros)	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	**-3 049**	**-3 121**	**-**	**-3 121**
Actifs corporels [1]	-1 428	-1 463	-	-1 463
Actifs incorporels	-1 069	-1 094	-	-1 094
Droits d'usage	-552	-564	-	-564
Pertes de valeur	**-135**	**-129**	**51**	**-78**
Actifs corporels	-86	-80	36	-45
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-48	-40	15	-25
Droits d'usage	-1	-9	1	-8
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	**-2**	**-3**	**-**	**-3**
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	**142**	**-646**	**776**	**130**
Provisions opérationnelles non courantes	-145	-413	203	-210
Provisions opérationnelles courantes	288	-232	573	340
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	-3 044	-3 898	827	-3 071

(1) Incluant les subventions d'investissement.

5.2.2 Coûts de restructuration

Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par le management du Groupe qui modifie de façon significative le champ d'activité du Groupe, ou la manière dont cette activité est gérée. Ainsi, les événements suivants peuvent répondre à la définition d'une restructuration :

la vente ou l'arrêt d'une branche d'activité ; la fermeture de sites d'activité dans un pays ou une région ou la délocalisation d'activités d'un pays dans un autre ou d'une région dans une autre ; les changements apportés à la structure de direction, par exemple la suppression d'un niveau de direction ; et les réorganisations fondamentales ayant un effet significatif sur la nature et le centrage d'une activité.

(en millions d'euros)	2023	2024
Charges de restructuration	-84	-146
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	8	9
COUTS DE RESTRUCTURATION	-76	-137

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice **2024,** concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour -54 millions d'euros, l'Europe hors France pour -33 millions d'euros et le Reste du monde pour -32 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice **2023,** concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour -37 millions d'euros et l'Europe hors France pour -16 millions d'euros.

5.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élèvent à 136 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 125 millions d'euros au 31 décembre 2023.

5.2.4 Co-entreprises et entreprises associées

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2023	2024
Quote-part de résultat net des co-entreprises	60	71
Quote-part de résultat net des entreprises associées	63	61
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	**123**	**132**

5.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	31 décembre 2024
Participations dans les co-entreprises	1 111	71	-55	-119	37	-	1 044

Les **variations du périmètre de consolidation** correspondent principalement à la cession de la concession chinoise Haikou pour -117 millions d'euros.

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024
Concessions chinoises	930	857	44	41
Autres co-entreprises	181	187	16	30
TOTAL	1 111	1 044	60	71
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)+(b)			60	71
Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)			**60**	**71**
Reprises / (Pertes de valeurs) comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			-	-

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2024, une combinaison d'une dizaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont Tianjin Jibin détenue à 49 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Les informations financières résumées des concessions chinoises (à 100 %) sont présentées ci-dessous. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers des co-entreprises établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition et des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe, lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence.

Informations financières résumées à 100% - Co-entreprise Concessions chinoises	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	867	784
Résultat opérationnel	105	98
Résultat net	96	87

La réconciliation des informations financières résumées des concessions chinoises avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans ces co-entreprises s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	1 633	1 543
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	46,49 %	46,28 %
Goodwill	166	147
Autres	4	-4
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	**930**	**857**

La part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

Le taux moyen utilisé pour la réconciliation des différents éléments tient compte des détentions du Groupe dans ces différentes concessions, pondéré de l'importance relative de chacune des entités de l'ensemble. Ce taux est par conséquent sensiblement ajusté chaque année des variations du poids des contributions en résultat de chacune des co-entreprises au sein de l'ensemble présenté.

(en millions d'euros)	2023	2024
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	96	87
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	46,49 %	46,28 %
Autres	-	-
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	**44**	**41**

La valeur recouvrable de chaque co-entreprise « concessions chinoises » fait l'objet d'un test de perte de valeur selon les dispositions prévues par la norme. Les plans long terme des concessions d'Eau en Chine ont été prolongés jusqu'en 2030, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre trente et cinquante ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables font l'objet d'un suivi particulier. Elles reposent en effet sur un certain nombre d'hypothèses opérationnelles structurantes telles que les augmentations tarifaires, l'évolution des volumes, le niveau et la marge des activités de construction, les mesures d'efficacité et de productivité intégrées dans les cash-flows futurs, ainsi que sur des hypothèses macroéconomiques (taux d'actualisation et d'inflation) sous-tendant ces plans d'affaires.

Autres co-entreprises

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises qui, considérés individuellement, ne sont pas significatifs, pour une valeur nette comptable globale de 187 millions d'euros au 31 décembre 2024, dont principalement 80 millions d'euros au Moyen-Orient.

Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 8.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Au 31 décembre 2024, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 38 millions d'euros dont 21 millions d'euros en non courant (voir aussi note 8.1.2.2) et 17 millions d'euros en courant. Au 31 décembre 2023, ces prêts courants et non courants s'élevaient à 36 millions d'euros dont 22 millions d'euros en non courant et 14 millions d'euros en courant.

Par ailleurs, compte tenu des activités du Groupe, les flux opérationnels entre sociétés sont limités, en général, aux sociétés d'un même pays. En conséquence, le niveau de transactions opérationnelles entre le Groupe et des sociétés mises en équivalence est peu significatif.

Toutefois, certains accords contractuels au sein des activités du Groupe imposent au Groupe l'existence de sociétés portant les actifs (sociétés généralement mises en équivalence) d'une part et de sociétés portant le contrat d'exploitation (sociétés généralement intégrées globalement) d'autre part.

5.2.4.2 Entreprises associées

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Entreprises associées	603	61	-65	40	-	-7	632

Les **variations de périmètre de consolidation** sont principalement liées à l'acquisition du groupe Hofmann en Allemagne pour 18 millions d'euros.

Les entreprises associées s'analysent comme suit :

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	2023	2024
Filiales d'Agbar [1]	230	216	10	12
Wasserversorg, in Mitteldeutschland GmbH	46	46	7	1
Ajman Sewerage Co. Ltd	35	38	10	11
Autres entreprises associées non significatives [2]	292	332	40	37
TOTAL	603	632	67	61
Impacts au compte de résultat consolidé				
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies			63	61
Pertes de valeur *et badwill reconnus en résultat* classés en autres produits et charges opérationnels [3]			4	-
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence			-	-

(1) dont deux entreprises associées d'une valeur unitaire de 37 millions d'euros et de 31 millions d'euros.
(2) Entreprises associées d'une valeur unitaire inférieure à 30 millions d'euros au 31 décembre 2024.
(3) Perte de valeur et badwill reconnus en résultat relatifs aux autres entreprises associées.

5.3 Besoin en fonds de roulement ("BFR")

5.3.1 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif. Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Le Groupe a recours à une matrice de provisionnement qui est propre au métier, à la zone géographique et à la typologie des clients considérés.

Lors de l'établissement de cette matrice, le Groupe a considéré les retards de paiement et les défaillances observées dans le passé, ainsi que l'environnement macroéconomique. De surcroît, la matrice est actualisée en fonction de l'évolution des paramètres économiques.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Stocks et travaux en cours nets	1 550	-53	-15	-8	5	11	7	1 497
Créances d'exploitation nettes	14 363	-146	-2	-223	40	5	1	14 038
Dettes d'exploitation	-19 808	112	0	331	-110	-47	-17	-19 540
BFR NET	**-3 895**	**-87**	**-17**	**100**	**-65**	**-31**	**-9**	**-4 004**

6

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Stocks et travaux en cours nets	1 550	-53	-15	-8	5	11	7	1 497
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant) (1)	13 857	-320	-4	-220	42	6	2	13 362
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant) (1)	-18 189	318	-	324	-76	-46	-32	-17 701
BFR OPÉRATIONNEL (2)	**-2 781**	**-55**	**-20**	**96**	**-29**	**-29**	**-23**	**-2 841**
Créances fiscales (impôt courant)	410	150	-	-3	1	-	-	558
Dettes fiscales (impôt courant)	-601	-126	-	5	-3	-	-	-724
BFR FISCAL	**-191**	**24**	**-**	**2**	**-2**	**-**	**-**	**-167**
Créances sur cessions d'immobilisations	96	24	2	-	-3	-	-1	119
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-1 019	-80	-	2	-31	-2	15	-1 115
BFR INVESTISSEMENT	**-923**	**-56**	**2**	**2**	**-34**	**-2**	**14**	**-996**
BFR NET	**-3 895**	**-87**	**-17**	**100**	**-65**	**-31**	**-9**	**-4 004**

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 5.6.
(2) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.

L'évolution des stocks au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Matières premières et fournitures	1 312	-53	-	-	-19	7	11	11	1 269
Travaux en cours	153	-2	-	-	7	-	-	-	159
Autres stocks (1)	189	2	-	-	-2	-13	-	-3	173
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	**1 655**	**-53**	**-**	**-**	**-14**	**-6**	**11**	**8**	**1 601**
PERTES DE VALEUR SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	**-105**	**-**	**-31**	**16**	**6**	**11**	**-**	**-**	**-104**
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	**1 550**	**-53**	**-31**	**16**	**-8**	**5**	**11**	**7**	**1 497**

(1) Y compris stocks de CO_2.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 626 millions d'euros, Technologies de l'Eau à hauteur de 404 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 275 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur *	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Créances clients	11 246	-266	-	-	-286	9	10	5	10 718
Pertes de valeurs sur créances clients	-1 245	-	-272	285	109	5	-	-2	-1 121
CRÉANCES CLIENTS NETTES	**10 001**	**-266**	**-272**	**285**	**-177**	**14**	**10**	**2**	**9 598**
Actifs contrats	1 152	-37	-	-	4	17	-	-3	1 134
Pertes de valeurs sur actifs de contrats	-3	-	-6	2	-	-	-	-	-8
ACTIFS DE CONTRATS NETS (1)	**1 150**	**-37**	**-6**	**2**	**4**	**17**	**-**	**-3**	**1 126**
Autres créances d'exploitation courantes	1 055	-61	-	-	-68	4	1	-1	930
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-90	-	-19	8	55	-	-	-1	-46
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**965**	**-61**	**-19**	**8**	**-13**	**4**	**1**	**-2**	**884**
Autres créances	625	-2	-	-	-9	15	2	1	632
Créances fiscales	1 623	219	-	-	-29	-9	-8	3	1 799
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**14 363**	**-146**	**-297**	**295**	**-223**	**40**	**5**	**1**	**14 038**

** Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel, elles sont incluses dans la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » du tableau consolidé des flux de trésorerie.*
(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 5.6.

Les variations de périmètre de consolidation correspondent principalement aux cessions de la Lydec au Maroc pour -229 millions d'euros et de Veolia North America Regeneration Services aux États Unis pour -52 millions d'euros, compensées par l'acquisition du Groupe Hofmann en Allemagne pour 25 millions d'euros.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Dettes fournisseurs	7 960	-135	-182	-3	14	20	7 673
Autres dettes d'exploitation courantes	7 091	138	-64	64	-1	-7	7 221
Passifs contrats (1)	1 881	-222	-13	20	-	-2	1 665
Autres dettes	792	-48	-	27	27	2	801
Dettes fiscales et sociales	2 084	154	-72	2	7	4	2 179
DETTES D'EXPLOITATION	**19 808**	**-112**	**-331**	**110**	**47**	**17**	**19 540**

(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 5.6.

Les variations de périmètre de consolidation correspondent principalement aux cessions de la Lydec au Maroc pour -394 millions d'euros et de Veolia North America Regeneration Services aux États Unis pour -29 millions d'euros, compensées par l'acquisition du Groupe Hofmann en Allemagne pour 23 millions d'euros.

Les actifs destinés à la vente correspondent principalement au reclassement de la SADE pour 49 millions d'euros avant sa cession en date du 29 février 2024.

5.3.2 Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement

Les entités du Groupe travaillent de manière continue sur l'amélioration des cycles "Order-to-Cash" et "Procure-to-Pay", et plus particulièrement sur la gestion des postes Clients et Fournisseurs. A ce titre, des plans d'actions sont régulièrement initiés, localement et au niveau Groupe, afin d'améliorer le délai et la qualité de la facturation, le traitement des factures, la réconciliation des paiements/décaissements, le suivi des balances âgées, la gestion du recouvrement et des litiges.

Ces plans d'actions intègrent notamment, lorsque cela est pertinent, la mise en œuvre d'une solution digitale intégrant l'Intelligence Artificielle.

En complément de ces actions, le Groupe peut être amené à mettre en place des programmes de cession de créances sous forme d'affacturage et d'affacturage inversé, et de cession-escompte.

Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice **2024**, un montant cumulé de 4 973 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 5 716 millions d'euros sur l'exercice 2023. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2024 est de 993 millions d'euros, contre 1 094 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Affacturage inversé

Certaines entités du Groupe ont mis en place des programmes d'affacturage inversé permettant aux fournisseurs du Groupe, en cédant leurs créances avant l'échéance, de bénéficier de possibilités de paiement anticipé.

Après analyse des principales caractéristiques de ces programmes, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs. Le Groupe vérifie que leurs caractéristiques ne sont pas modifiées en substance, et notamment :

- les délais de paiement par le Groupe sont en conformité avec les pratiques de marché locales et de l'industrie ;
- les termes du contrat avec le fournisseur ne sont pas liés à l'existence d'un programme d'affacturage inversé ;
- le fournisseur conserve toute latitude dans son choix de céder ou non sa créance.

Le montant des dettes fournisseurs incluses dans le cadre ces programmes d'affacturage inversé et présenté au sein des dettes fournisseurs s'élève à 255 millions d'euros au 31 décembre 2024 (soit 3 % des dettes fournisseurs), contre 260 millions au 31 décembre 2023.

Cession-escompte

Dans le cadre des partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRS 16) via des programmes de cession-escompte (type Dailly pour la France). Les conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de décomptabilisation précisés par IFRS 9 sont respectés. Le risque résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du Groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

5.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application d'IFRS 16, sur le traitement comptable des locations.

Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats, ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de reconnaissance édictée dans la norme IFRS 15 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque, conformément à la norme IFRS 9, elles sont représentatives du droit à recevoir des flux de trésorerie contractuels et elles ont les caractéristiques d'un prêt.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, notamment assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

Contrats de location

La norme IFRS 16 prescrit d'identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients, en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat, un droit d'usage d'un ensemble d'actifs (droit d'usage qui s'analyse comme un transfert du contrôle de cet ensemble d'actifs pendant la durée du contrat). Elle identifie ainsi, dans de tels accords, une composante location, qui est ensuite analysée et comptabilisée selon les critères de cette norme.

L'opérateur du contrat (Veolia) devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors, à la date de signature du contrat, Veolia détermine si les caractéristiques de ce contrat de location sont constitutives d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple. Pour effectuer cette distinction, Veolia effectue une analyse globale pour déterminer si le contrat de location transfère à son client (le preneur) la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Ainsi pour effectuer cette analyse, les indicateurs suivants sont notamment pris en compte : (i) le transfert de la propriété de l'actif au client au terme de la durée du contrat, (ii) une durée du contrat de location couvrant la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif, (iii) une valeur actualisée des loyers s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif, ou (iv) une spécificité telle de l'actif que seul le client peut l'utiliser sans lui apporter de modifications majeures.

Si cette analyse aboutit à la conclusion qu'il existe un contrat de location-financement, Veolia n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier opérationnel pour refléter le financement correspondant.

La répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel s'analyse comme suit :

	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024
France et déchets spéciaux Europe	134	186	23	12	157	198
Europe hors France	665	664	129	80	794	744
Reste du monde	387	367	54	43	441	410
Technologies de l'Eau	1	1	-	-	1	1
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS	**1 187**	**1 218**	**206**	**135**	**1 393**	**1 353**
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12	**727**	**765**	**171**	**91**	**898**	**856**
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16	**460**	**453**	**35**	**44**	**495**	**497**

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'**exercice 2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels*	Remboursements / Cessions	Perte de valeur**	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	31 décembre 2024
Actifs financiers opérationnels IFRIC 12 non courants et courants	898	155	-153	-1	-	15	-	-58	856
Actifs financiers opérationnels IFRS 16 non courants et courants	495	68	-74	-	3	-4	-	8	497
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	**1 393**	**223**	**-227**	**-1**	**3**	**11**	**-**	**-50**	**1 353**

* *Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels présentés ci-dessus, soit 225 millions d'euros, nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs qui s'élève à 2 millions d'euros sur l'exercice 2024.*

** *Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.*

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2024 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- France et déchets spéciaux Europe, à hauteur de 110 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 91 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 23 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et cessions** d'actifs financiers opérationnels en 2024 proviennent des segments suivants :

- France et déchets spéciaux Europe, à hauteur de -71 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de -96 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de -60 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / Cessions	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Montant brut	743	155	-8	-	-	14	-131	9	782
Pertes de valeur	-17	-	-	-1	-	-	-	-	-17
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS	**727**	**155**	**-8**	**-1**	**-**	**14**	**-131**	**9**	**765**
Montant brut	171	-	-145	-	-	1	131	-67	91
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 COURANTS	**171**	**-**	**-145**	**-**	**-**	**1**	**131**	**-67**	**91**
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS ET COURANTS	**898**	**155**	**-153**	**-1**	**-**	**15**	**-**	**-58**	**856**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / Cessions	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Montant brut	460	68	-7	-	2	-4	-73	7	453
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS	**460**	**68**	**-7**	**-**	**2**	**-4**	**-73**	**7**	**453**
Montant brut	36	-	-66	-	1	-	73	-	44
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 COURANTS	**35**	**-**	**-66**	**-**	**1**	**-**	**73**	**-**	**44**
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS ET COURANTS	**495**	**68**	**-74**	**-**	**3**	**-4**	**-**	**8**	**497**

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	11	172	6	1	4	3	196
Europe hors France	51	37	37	39	45	302	510
Reste du monde	29	14	7	6	2	91	149
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**91**	**222**	**50**	**46**	**50**	**396**	**856**

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRS 16 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	1	-	-	-	-	-	1
Europe hors France	29	50	25	18	16	96	234
Reste du monde	14	17	14	15	18	184	261
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**44**	**68**	**40**	**33**	**33**	**280**	**497**

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, ne représentent pas de montants significatifs.

5.5 Passifs du domaine concédé part non courante et courante

Les passifs du domaine concédé résultent de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions (voir note 5).

La ventilation par segment de la valeur nette des passifs du domaine concédé pour la part non courante et courante en **2024** se présente comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
France et déchets spéciaux Europe	149	127	25	24	174	151
Europe hors France	1 379	1 213	310	274	1 689	1 486
Reste du monde	137	119	12	6	148	125
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	**1 665**	**1 459**	**347**	**303**	**2 011**	**1 762**

5.6 Actifs et passifs de contrats

Les actifs de contrats courants et non courants représentent les montants des prestations effectuées par le Groupe mais non encore facturées et dont le droit à rémunération est conditionnel.

Les passifs de contrats courants et non courants correspondent essentiellement aux montants déjà réglés par les clients et pour lesquels le Groupe n'a pas encore effectué les prestations (produits constatés d'avance, acomptes reçus des clients). Ces passifs sont reconnus en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a réalisé les prestations.

Les actifs et passifs de contrats s'établissent à :

	Actifs contrats		Passifs contrats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
France et déchets spéciaux Europe	59	62	180	191
Europe hors France	150	158	707	720
Reste du monde	474	436	433	272
Technologies de l'Eau	467	470	561	482
Autres	-	-	-	-
TOTAL	**1 150**	**1 126**	**1 881**	**1 665**

Les actifs et passifs de contrats sont principalement inclus dans les rubriques « Créances d'exploitation » et « Dettes d'exploitation » de l'état de la situation financière consolidée.

5.7 Gestion des risques d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

5.8 Engagements liés aux activités opérationnelles

5.8.1 Engagements donnés liés aux activités opérationnelles

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles comprennent les garanties opérationnelles et les engagements d'achat.

Les garanties opérationnelles ou d'exploitation recouvrent tout engagement non lié à des opérations de financement requis au titre de contrats ou marchés, donné en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe. On compte parmi ces garanties des engagements de type cautions de soumission sur appels d'offres, cautions de restitution d'acomptes, garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions.

Parmi les grandes typologies d'engagements, figurent notamment :

- Engagements relatifs à la remise en état des sites de stockage.

  En application des textes et des lois environnementales relatives à l'exploitation des centres de stockage de déchets, le Groupe a l'obligation de fournir des garanties financières aux collectivités publiques/agences gouvernementales. Ces garanties couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans ou plus en fonction de la législation nationale (60 ans aujourd'hui au Royaume-Uni) après son exploitation.

  Dans ce contexte, des garanties de performance et des lettres de crédit sont émises au profit des collectivités publiques et autres émanations de l'Autorité Publique.

  Ces garanties couvrent selon les contrats, les coûts nécessaires à la surveillance et à la remise en état de la totalité ou d'une partie seulement du site.

  Le chiffrage de ces garanties provient de modalités définies légalement ou contractuellement. Ces garanties, fournies pour le montant global dès le début de l'exploitation, s'éteignent avec la fin de l'obligation (fin des travaux de remise en état et surveillance des sites).

  Ainsi, le montant d'engagement au titre de nos obligations de remise en état et surveillance des centres de stockage est en général différent du montant de la provision telle qu'elle est comptabilisée dans les comptes du Groupe (voir note 10). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associé est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 10).

  À la clôture, si le montant de l'engagement est inférieur à la provision, aucun engagement hors bilan n'est déclaré. A contrario, si le montant de l'engagement est supérieur au montant de la provision, un engagement hors bilan est mentionné à hauteur du montant non provisionné.

- Engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction.

  Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde (et reçoit) des garanties qui peuvent revêtir plusieurs formes (cautions sur marchés de travaux, garanties de bonne exécution…). Émises en faveur de clients ou d'institutions bancaires, elles font l'objet de suivi individuel par chantier et leur maturité dépend des caractéristiques contractuelles.

- Engagements relatifs aux contrats de concession.

  Dans le cadre des contrats de service public conclus avec l'entité publique, le Groupe peut être amené/engagé à réaliser des investissements portant sur des infrastructures qui seront ensuite exploitées et rémunérées dans le cadre du contrat.

  L'engagement contractuel peut porter à la fois sur le financement d'installations et ouvrages destinés à l'exploitation mais également à l'entretien et au renouvellement des infrastructures nécessaires à l'exploitation.

  Ainsi les dépenses relevant du renouvellement ou de la remise en état des installations sont suivies et appréhendées au travers des décalages temporels éventuels entre l'engagement contractuel total sur la durée du contrat et sa réalisation, conformément à la norme sur les Provisions (IAS 37).

  S'agissant des dépenses afférentes à la construction, entretien ou rénovation des biens concédés elles sont examinées au regard de l'interprétation IFRIC 12 et décrites en note 5.4.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières.

  Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

  Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à 5 ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à 3 ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues) ;
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à 3 ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

			Échéance		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	11 329	12 089	3 927	4 221	3 941
Obligations d'achat	344	208	118	66	25
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**11 673**	**12 297**	**4 044**	**4 287**	**3 965**

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
France et déchets spéciaux Europe	820	663
Europe hors France	2 974	3 162
Reste du monde	2 634	2 836
Technologies de l'Eau	2 046	2 346
Autres	3 199	3 290
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**11 673**	**12 297**

La hausse des engagements donnés de 624 millions d'euros sur l'exercice 2024 s'explique par l'évolution du change pour 256 millions d'euros (principalement le dollar américain) et par l'émission d'une nouvelle garantie émise dans le cadre du projet de dessalement Hassyan (Dubai) pour 231 millions d'euros.

En complément des engagements donnés chiffrés ci-dessus, Veolia a par ailleurs consenti des engagements non limités en montant se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution, ainsi qu'à un contrat de construction et de traitement de déchets à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets. Cet engagement, non limité en montant, porte sur la durée du contrat (37 mois de construction et 15 ans d'exploitation), soit au 31 décembre 2024, une durée résiduelle de 4 ans.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises se réduit à 154 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2024 contre 274 millions d'euros en 2023 avec la main levée de 66 millions d'euros donnée par Glen Water Holding dans le cadre d'installation de traitement d'eaux. Il s'agit principalement de garanties de performance données à Kilpilahti Power Plant Ltd pour la rénovation de la centrale de production combinée de chaleur et d'électricité de la ville de Porvoo en Finlande pour 100 millions d'euros.

5.8.2 Engagements reçus liés aux activités opérationnelles

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 1 093 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 860 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 6 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

6.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2024
Frais de personnel	-10 712	-10 879
Participation et intéressement	-209	-292
Rémunérations en actions charges sociales comprises [1]	-60	-63
CHARGES DE PERSONNEL	**-10 981**	**-11 234**

(1) Cf. note 6.2.2, les rémunérations en actions sont essentiellement relatives aux Plans d'attribution d'actions et au Plan d'épargne salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2023	2024
France et déchets spéciaux Europe	50 354	48 812
Europe hors France	74 887	78 334
Reste du monde	75 347	75 039
Technologies de l'Eau	17 239	17 398
Autres	1 681	1 619
EFFECTIFS CONSOLIDÉS [1]	**219 508**	**221 202**

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

Les effectifs présents au sein d'activités conjointes sont non significatifs.

6.2 Rémunération en actions

6.2.1 Principes comptables

L'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur des instruments est déterminée à leur date d'attribution et la juste valeur du plan est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

Pour les plans d'attribution d'actions, la juste valeur des instruments est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de l'attribution et le rendement anticipé des dividendes.

S'agissant des plans d'épargne du Groupe (PEG), la charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordés par la Société aux souscripteurs.

6.2.2 Coût des plans de rémunération en actions

Le coût des plans de rémunération en actions est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Plan d'épargne salariale des collaborateurs	27	38
Plan d'attribution d'actions de performance 2020	2	-
Plan d'attribution d'actions de performance 2021	14	-
Plan d'attribution d'actions de performance 2022	10	10
Plan d'attribution d'actions de performance 2023	5	9
Plan d'attribution d'actions de performance 2024	-	5
Plan d'attribution gratuite d'actions 2022	2	1
TOTAL (Y COMPRIS CHARGES SOCIALES)	**60**	**63**

6.2.2.1 Plans d'épargne salariale des collaborateurs 2024

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne de Groupe (PEG) et du plan d'épargne de Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2024, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 54 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 15 % par rapport à la moyenne des 20 cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par la directrice générale. Le prix de souscription s'élevait à 24,54 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 %, dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti. Dans certains pays, cette formule prend la forme de *Share Appreciation Rights*, afin de s'adapter à la législation locale.

Un établissement financier mandaté par Veolia assure la couverture de cette opération.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif à la formule « classique », un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours le plus bas entre le cours de l'action au 1er août 2024 et celui précédant l'acquisition des titres en janvier 2025, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling. La période de souscription s'est achevée le 31 décembre 2024.

Le 13 septembre 2024, Veolia Environnement a émis 14 504 094 actions nouvelles dans le cadre de cette opération, représentant une augmentation de capital de 356 millions d'euros.

En 2024, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 38 millions d'euros.

6.2.2.2 Plans d'Attribution d'Actions de Performance 2024

En 2024, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 082 914 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 14 mai 2027 et de conditions de performance basées sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire – TSR – de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 24,84 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2024 en résultat opérationnel est de 5 millions d'euros.

6.2.2.3 Plans mis en place avant 2024

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plan d'épargne salariale des collaborateurs 2023 : Veolia avait proposé en 2023 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 49 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2023, à l'exception du SIP au Royaume-Uni pour lequel une charge complémentaire de 0,2 million d'euros a été comptabilisée dans le résultat opérationnel en 2024 ;
- plans d'attribution d'actions de performance 2021, 2022 et 2023 : le Groupe avait mis en place des plans d'attribution d'actions de performance (AP) en 2021, 2022 et 2023 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 4 mai 2024, le 2 août 2025 et le 3 mai 2026 respectivement, et de conditions de performance. La charge totale de ces trois plans, comptabilisée en 2024 en résultat opérationnel, est de 19 millions d'euros ;
- plan d'attribution gratuite d'actions 2022 : le Groupe avait procédé à l'attribution de 145 200 actions gratuites sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025. La charge de ce plan, comptabilisée en 2024 en résultat opérationnel, est de 1 million d'euros.

6.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

6.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

Les plans à cotisations définies : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Les plans à prestations définies : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités de maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de même monnaie et de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

6.3.2 Description des régimes

Le Groupe a mis en place au profit de ses collaborateurs, en fonction de l'environnement réglementaire et des accords collectifs, des régimes de retraite à cotisations définies, des régimes de retraite à prestations définies (d'entreprises ou multi-employeurs) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

Régimes à cotisations définies

Dans certaines filiales, des régimes de retraites supplémentaires à cotisations définies ont été mis en place. Les dépenses effectuées par le Groupe au titre de ces régimes représentent 200 millions d'euros pour l'exercice 2024, et 183 millions d'euros pour l'exercice 2023.

Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 6.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2024 s'élève à 747 millions d'euros (contre 773 millions d'euros au 31 décembre 2023), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 780 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 814 millions d'euros en 2023). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La duration moyenne des plans est de l'ordre de 12 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, voire également de la part des employés, à un fonds de pension indépendant (administré par un *Trustee*). La réglementation locale assure l'indépendance des fonds de pension, composés de neuf membres (dont cinq représentants de l'employeur, trois représentants des employés et retraités, un membre indépendant).

Les règlements des régimes autorisent l'employeur à récupérer, à l'issue des plans, les fonds versés en excédent.

Ces plans prévoient une sortie partielle en capital, le solde étant versé sous forme de rente, au choix des retraités. Dans le cas de la sortie en rente, les risques associés sont liés à la longévité des participants.

France

La dette actuarielle au 31 décembre 2024 pour l'ensemble des régimes s'élève à 369 millions d'euros (388 millions d'euros au 31 décembre 2023). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 64 millions d'euros au 31 décembre 2024 (78 millions d'euros au 31 décembre 2023). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 87 % de cette dette correspond aux indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite versées en une seule fois. Ces indemnités représentent un multiple du dernier salaire en fonction de l'ancienneté et sont obligatoirement payées au départ en retraite des salariés, en application de la convention collective. Une partie de ces obligations est couverte par des contrats d'assurance, mais cette couverture reste un choix de l'employeur. La duration moyenne de ces plans est de l'ordre de 10 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est lié aux renégociations de conventions collectives qui peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

États-Unis

La dette actuarielle au 31 décembre 2024 s'élève à 539 millions d'euros (contre 541 millions d'euros au 31 décembre 2023), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 521 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 483 millions d'euros en 2023). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La duration moyenne des plans est de l'ordre de 10 ans.

Près de 84 % de cette dette correspond aux régimes de retraite dont les prestations sont basées sur le salaire moyen des participants. Veolia participe également à des plans qui prennent en charge une partie des frais de santé de ses salariés. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, voire fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur à des fonds.

Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19. Les plans multi-employeurs concernent en 2024 environ 4 000 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition, et aux États-Unis.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à 8 millions d'euros en 2024, contre 9 millions d'euros en 2023. Le Groupe prévoit de verser en 2025 des cotisations de 9 millions d'euros pour ses régimes multi-employeurs.

6.3.3 Engagements relatifs aux régimes de retraites à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

6.3.3.1 Hypothèses actuarielles retenues

Les hypothèses actuarielles utilisées pour les calculs varient selon les pays où sont mis en place les plans.

Les hypothèses moyennes utilisées pour déterminer la valeur de la dette actuarielle des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Taux d'actualisation	**4,33 %**	**4,78 %**
Dont Royaume-Uni	*4,80 %*	*5,55 %*
Dont Etats-Unis	*4,90 %*	*5,50 %*
Dont Zone Euro	*3,40 %*	*3,60 %*
Taux d'inflation	**2,48 %**	**2,53 %**
Dont Royaume-Uni (RPI / CPI)	*3,05%/2,45%*	*3,15%/2,60%*
Dont Etats-Unis	*2,50 %*	*2,50 %*
Dont Zone Euro	*2,00 %*	*2,00 %*

6.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
Evolution de l'engagement (en millions d'euros)	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**
Dette actuarielle en début d'exercice	**746**	**773**	**395**	**388**	**550**	**541**	**377**	**400**	**2 067**	**2 103**
Coût des services rendus au cours de la période	1	1	19	19	7	7	29	29	56	57
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	-	-21	-	-	-	-	-	-21	-
Réduction et liquidation	-	-	-12	-7	-	-	-3	-4	-15	-11
Coût d'intérêt sur la dette	38	37	12	11	26	27	13	11	89	85
Pertes (gains) actuariels	12	-54	20	-5	9	-36	2	9	43	-85
Dont pertes (gains) actuariels sur expérience	*5*	*2*	*9*	*2*	*1*	-	-	*1*	*15*	*4*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	*-12*	*-1*	-	*1*	-	-	-	-	*-12*	*-1*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	*19*	*-54*	*11*	*-8*	*8*	*-36*	*2*	*9*	*40*	*-89*
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Prestations versées	-39	-47	-23	-19	-32	-33	-33	-36	-126	-135
Acquisitions	-	-	-	4	-	-	15	4	16	8
Cessions	-	-	-1	-23	-	-	-	-22	-1	-46
Effet de change	16	36	-	-	-19	33	-5	-	-9	69
Autres	-	-	-1	1	-	-	4	1	3	2
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	**773**	**747**	**388**	**369**	**541**	**539**	**400**	**393**	**2 103**	**2 047**

6.3.3.3 Sensibilité de la dette actuarielle et du coût des services rendus

La dette actuarielle du Groupe est particulièrement sensible aux taux d'actualisation et d'inflation.

Ainsi, une hausse de 1 % du taux d'actualisation diminuerait la dette actuarielle du Groupe d'environ 197 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 4 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 221 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 5 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 119 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 107 millions d'euros et le coût des services rendus de 4 millions d'euros.

6.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres Pays		Total	
(en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	773	747	388	369	541	539	400	393	2 103	2 047
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	814	780	78	64	483	521	130	118	1 506	1 484
Couverture financière = (b) – (a)	**41**	**34**	**-310**	**-305**	**-58**	**-18**	**-271**	**-275**	**-597**	**-564**
Provisions	-9	-4	-311	-305	-96	-65	-274	-279	-690	-653
Avantages constatés d'avance (régimes en surplus)	50	38	2	0	39	48	3	4	93	89

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 653 millions d'euros en 2024, contre 690 millions d'euros en 2023.

6.3.5 Évolution des actifs de couverture

Le tableau ci-après présente les actifs en couverture des engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux autres avantages postérieurs à l'emploi.

	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		Total	
Evolution des actifs (en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Valeur vénale des placements en début d'exercice	804	814	77	78	464	483	125	130	1 470	1 506
Rendement réel des placements	20	-28	5	3	56	28	4	5	85	8
Dont produits d'intérêts sur les placements	*40*	*39*	*3*	*3*	*22*	*24*	*4*	*4*	*69*	*69*
Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts	*-21*	*-67*	*2*	*-*	*34*	*5*	*-*	*1*	*16*	*-61*
Cotisations employeur	12	4	-	-14	13	11	11	7	36	8
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Acquisitions	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-7	-	-7
Liquidations	-	-	-	-	-	-	-1	-1	-1	-1
Prestations versées	-39	-47	-3	-4	-31	-32	-12	-17	-85	-99
Coûts administratifs payés par le fonds	-	-1	-	-	-1	-1	-	-	-1	-1
Effets de change	16	38	-	-	-17	31	1	-	1	68
Autres	-	-	-1	-	-	-	-1	-	-1	-
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	**814**	**780**	**78**	**64**	**483**	**521**	**130**	**118**	**1 506**	**1 484**

Politique d'investissement

Au Royaume-Uni, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et le *Trustee,* sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties prenantes (*Trustees* et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, avec lesquelles des contrats de collatéralisation sont en place afin de minimiser le risque de contrepartie ;
- l'autre, constitué d'actifs de croissance, investis dans différents types de supports (actions, obligations, fonds diversifiés, etc.) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. La gestion de ce portefeuille a été déléguée depuis janvier 2017 à un gérant externe.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées, afin de réduire l'exposition des fonds aux variations de ces indicateurs, et par suite, réduire le risque d'augmentation des contributions. Ces couvertures sont faites sous forme de produits dérivés (forwards de change, total return swaps sur gilts, swaps de taux, etc.).

En France, les actifs du Groupe sont placés en premier lieu auprès de compagnies d'assurance et investis dans le fonds général de l'assureur. Le code général des assurances français oblige les compagnies d'assurance à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

Aux États-Unis, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime est fixé par l'employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs.

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 23 millions d'euros en 2025 aux régimes à prestations définies, contre 8 millions d'euros décaissés en 2024. Le montant des cotisations employeurs est présenté net des remboursements de prestations par les compagnies d'assurance. En 2024, un remboursement de 13 millions d'euros est intervenu au titre des prestations versées en France, y compris sur les années antérieures.

Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2023	2024
Actifs non cotés	**11,3 %**	**14,7 %**
Actifs non cotés liquides - Fonds de placements (fonds général assureur)	9,2 %	8,9 %
Actifs non cotés illiquides - Fonds de placements (1)	0,5 %	3,2 %
Actifs non cotés - Autres	1,6 %	2,7 %
Actifs cotés (liquides)	**85,3 %**	**82,4 %**
Obligations d'Etat (2)	12,4 %	22,4 %
Obligations Corporate	8,0 %	20,7 %
Actions	17,7 %	29,1 %
Fonds de placements diversifiés	36,1 %	9,3 %
Actifs cotés liquides - Autres	11,0 %	0,9 %
Liquidités	**3,4 %**	**2,9 %**
TOTAL	100,0 %	100,0 %

(1) Les actifs non cotés illiquides – fonds de placement correspondent aux fonds pour lesquels une liquidité mensuelle n'est pas assurée (exemple : fonds immobilier, fonds d'infrastructures).
(2) La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

6.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
(en millions d'euros)	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Coût des services	1	1	-15	13	7	7	27	25	20	46
Dont coût des services rendus au cours de la période	*1*	*1*	*19*	*19*	*7*	*7*	*29*	*29*	*56*	*57*
Dont coût des services passés	*-*	*-*	*-33*	*-7*	*-*	*-*	*-3*	*-4*	*-36*	*-11*
Charge d'intérêts nette	-3	-2	9	8	4	3	9	8	20	16
Dont coût d'intérêts sur la dette	*38*	*37*	*12*	*11*	*26*	*27*	*13*	*11*	*89*	*85*
Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture	*-40*	*-39*	*-3*	*-3*	*-22*	*-24*	*-4*	*-4*	*-69*	*-69*
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs payés par le fonds	-	1	-	-	1	1	-	-	1	1
Autres	-	-	-	2	-	-	5	-	5	2
Coût net des avantages au compte de résultat	**-1**	**-**	**-6**	**22**	**12**	**10**	**41**	**33**	**46**	**65**
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	21	67	-2	-	-34	-5	-	-1	-16	61
Ecarts actuariels sur expérience	5	2	9	2	1	-	-	1	15	4
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-12	-1	-	1	-	-	-	-	-12	-1
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	19	-54	11	-8	8	-36	2	9	40	-89
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	**32**	**14**	**18**	**-5**	**-25**	**-41**	**2**	**8**	**27**	**-24**
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	31	14	13	18	-13	-30	43	41	73	42

Les coûts comptabilisés au compte de résultat sont enregistrés en résultat opérationnel, à l'exception de la charge d'intérêts nette enregistrée en résultat financier.

6.4 Rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants de Veolia Environnement sont constitués des membres du comité exécutif de Veolia Environnement et des administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume les sommes dues par le Groupe au titre des rémunérations de toutes natures et autres avantages accordés aux membres du comité exécutif de la Société à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, les avantages en nature et les rémunérations allouées à raison des mandats d'administrateurs. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices antérieurs et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	**Au 31 décembre 2023**	**Au 31 décembre 2024**
Avantages à court terme hors cotisations patronales	15	16
Cotisations patronales	5	5
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	-	-
Autres avantages à long terme (2)	-	-
Paiements fondés sur des actions	4	3
Autres éléments	-	-
TOTAL	**24**	**25**

(1) Coûts des services rendus.
(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre 2024, le montant global des engagements de retraite et avantages postérieurs à l'emploi, au bénéfice des membres du comité exécutif, s'élève à 2 millions d'euros contre 3 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les membres du conseil d'administration perçoivent en leur qualité d'administrateur une rémunération de la part de la Société étant précisé que M. Antoine Frérot (président du conseil d'administration) et Mme Estelle Brachlianoff (directrice générale) ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur de la Société et en leur qualité de mandataire social de sociétés contrôlées par le Groupe. Le montant brut total (avant retenues à la source) des rémunérations versées par la Société aux administrateurs et censeur s'est élevé à 1 092 870 euros en 2024.

Note 7 GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

7.1 Goodwills

7.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Montant brut	12 571	12 783
Pertes de valeur cumulées	-1 015	-1 000
MONTANT NET	**11 556**	**11 783**

7.1.1.1 Principaux goodwills par Unité Génératrice de Trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwills sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises, ci-après « UGT-goodwill ».

Compte tenu de l'activité du Groupe, les UGT-goodwill sont en dessous du segment opérationnel et correspondent généralement à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend au 31 décembre 2024 11 UGT-goodwill.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Amérique du Nord	2 587	2 767
Europe centrale et orientale	2 049	2 159
France et déchets spéciaux Europe	2 178	1 973
Technologies de l'eau	1 836	1 943
Europe du nord	1 232	1 268
Pacifique	576	565
Goodwills > 500 millions d'euros au 31 décembre 2024	**10 458**	**10 676**
Autres Goodwills < 500 millions d'euros	1 097	1 107
TOTAL GOODWILLS	**11 556**	**11 783**

Les goodwills inférieurs à 500 millions d'euros à fin décembre 2024 concernent principalement les zones géographiques suivantes : Ibérie pour 351 millions d'euros, Asie pour 314 millions d'euros et Amérique Latine pour 311 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, les pertes de valeur cumulées pour -1 000 millions d'euros concernent essentiellement le goodwill de l'unité génératrice de trésorerie « Europe centrale et orientale » (-810 millions d'euros).

7.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwills

L'évolution, au cours de l'exercice 2024, de la valeur nette comptable des goodwills est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
France et déchets spéciaux Europe	2 178	9	-1	-	-	-214	1 973
Europe hors France	3 580	199	10	-	-	1	3 790
Reste du monde	3 959	-242	141	-3	-	219	4 075
Technologies de l'Eau	1 836	1	106	-	-	-	1 943
Autres	3	-	-	-	-	-	3
TOTAL GOODWILLS	**11 556**	**-34**	**257**	**-3**	**-**	**7**	**11 783**

Les principales évolutions observées sur les goodwills du Groupe au **cours de l'exercice** 2024 résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation** comprenant principalement les cessions de Veolia North America Regeneration Services aux Etats Unis en août pour -201 millions d'euros et de la Lydec au Maroc en septembre pour -66 millions d'euros ainsi que l'entrée de périmètre du groupe Hofmann en Allemagne, acquis en mars 2024. Le goodwill définitif résultant de cette acquisition s'élève à 123 millions d'euros ;
- des **effets de change**, qui résultent essentiellement de l'évolution du dollar américain pour 270 millions d'euros ;
- les **autres mouvements** correspondent principalement au changement de rattachement managérial d'un groupe d'entreprises.

7.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2024, l'ensemble des unités génératrices de trésorerie a fait l'objet de tests de valeur.

La dépréciation des goodwills est comptabilisée en résultat opérationnel et est définitive.

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité déterminée par le Groupe correspond généralement aux flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou groupes d'UGT, en tenant compte de leur valeur résiduelle, sur la base des éléments suivants :

- les projections de flux de trésorerie sont issues du Plan Long Terme établi chaque année, qui traduisent l'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs, et des investissements de la période, déterminés en se basant sur les contrats ou sur l'activité, en fonction des données historiques d'une part, et des changements anticipés sur la période couverte par le Plan Long Terme d'autre part ;
- ce plan couvre l'année en cours ainsi que les six années suivantes. Cette période est représentative de la durée moyenne du portefeuille de contrats à long terme du Groupe et de ses activités à court terme ;
- les valeurs terminales sont déterminées à partir des flux prévisionnels de la dernière année du plan à long terme actualisés (2030). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini principalement fondé sur l'inflation à long terme ;
- ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie ;
- un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Une prime de risque est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Slovaquie et Grèce. Les taux d'actualisation estimés par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs. Ces taux ont fait l'objet d'une mise à jour par un expert indépendant au cours du second semestre 2024 et prennent en compte la hausse des taux d'inflation et des conditions de financement ;
- les investissements pris en compte dans les projections de flux de trésorerie correspondent aux investissements permettant de maintenir le niveau d'avantages économiques que devraient générer les actifs dans leur état actuel. Il est à noter que les prévisions d'investissement servant au calcul des projections de flux de trésorerie intègrent les engagements pris par Veolia pour sortir du charbon en Europe et se traduisant par un plan de décarbonation des actifs. Les plans de restructuration non engagés ne sont pas inclus dans les projections de flux de trésorerie utilisés pour déterminer les valeurs d'utilité.

L'évolution du contexte économique et financier, les évolutions d'ordre concurrentiel, réglementaire peuvent affecter l'estimation des valeurs recouvrables, de même que des évolutions imprévues des systèmes politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des goodwills significatifs sont présentées ci-dessous :

Unité Génératrice de Trésorerie	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France & déchets spéciaux Europe	Valeur d'utilité	5,6 %	1,9 %
Europe centrale	Valeur d'utilité	7,9 %	2,5 %
Europe du Nord	Valeur d'utilité	6,3 %	2,0 %
Pacifique	Valeur d'utilité	6,8 %	2,6 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,8 %	2,0 %
Technologies de l'Eau	Valeur d'utilité	6,8 %	2,1 %

7.1.2.1 Résultat des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2024.

7.1.2.2 Sensibilité des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité, à une majoration des taux d'actualisation de 1 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 1 %, et à une dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels.

Les variations de flux de trésorerie opérationnels prises en compte pour l'élaboration de ces sensibilités intègrent l'EBITDA, minorée des investissements nets des cessions et intègrent la variation de besoin en fonds de roulement. Elles intègrent aussi l'effet des plans d'efficacité opérationnelle engagés par chacune des unités génératrices de trésorerie à la date d'élaboration du Plan Long Terme.

Ces hypothèses de variations sont considérées comme raisonnables au regard des activités du Groupe et des zones géographiques où sont implantées ses activités.

Certaines UGT Goodwill génèrent des flux de trésorerie dans plus d'un pays. Pour ces UGT, les taux d'actualisation, de croissance à l'infini et d'impôt sur les sociétés à prendre en compte au niveau de l'UGT ont été calculés par pondération des flux de chacun des pays qui la constituent.

Les unités génératrices de trésorerie ne sont pas sensibles aux variations des hypothèses macroéconomiques et opérationnelles aux 31 décembre 2023 et 2024.

7.2 Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique. Ils comprennent principalement certains actifs constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12).

Les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût, conformément à la norme IAS 38. Les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur, séparément du goodwill. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût, diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur constatées. Ils font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation…).

7.2.1 Actifs incorporels du domaine concédé

Les actifs incorporels du domaine concédé comprennent les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public. Ils correspondent au droit du concessionnaire de facturer les usagers du service public en contrepartie des services de construction fournis par celui-ci au concédant dans le cadre des contrats de service public conformément à IFRIC 12 – « Accord de concessions de services publics ».

Ce droit du concessionnaire correspond à la juste valeur de la construction de l'ouvrage concédé à laquelle s'ajoutent les coûts d'emprunts comptabilisés pendant la période de construction. Il est amorti sur la durée du contrat et selon un mode approprié pour refléter le rythme de consommation des avantages économiques procurés par l'ouvrage en concession, à compter de la date de début d'utilisation du droit d'exploitation.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concession sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels et viennent en réduction de la charge d'amortissement de l'actif incorporel du domaine concédé sur la durée résiduelle du contrat de concession.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements/ reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	11 007	543	-203	-	-	-293	75	-	39	11 167
Amortissements et pertes de valeurs	-5 418	-	187	13	-733	68	-41	-	11	-5 912
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	**5 589**	**543**	**-16**	**13**	**-733**	**-225**	**34**	**-**	**50**	**5 255**

Les **investissements** proviennent de la France et déchets spéciaux Europe (185 millions d'euros), de l'Europe hors France (279 millions d'euros) et du Reste du monde (79 millions d'euros).

Les **dotations aux amortissements et pertes de valeur** proviennent principalement de la France et déchets spéciaux Europe (-122 millions d'euros), de l'Europe hors France (-448 millions d'euros) et du Reste du monde (-148 millions d'euros).

Les **variations de périmètre** d'un montant de -225 millions d'euros s'expliquent principalement par la cession de la Lydec au Maroc en septembre 2024.

Les **autres mouvements** proviennent principalement du segment Europe hors France et sont liés à des évolutions contractuelles en Allemagne.

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	668	1 618	-890	728
Europe hors France	3 864	7 574	-3 837	3 738
Reste du monde	1 052	1 957	-1 171	786
Technologies de l'Eau	5	18	-15	4
Autres	-	-	-	-
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	**5 589**	**11 167**	**-5 912**	**5 255**

7.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Droits contractuels acquis	6 à 30
Logiciels acquis	3 à 10
Autres immobilisations incorporelles	1 à 30

* *La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.*

Les autres actifs incorporels se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	**95**	**66**
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	5 813	6 077
Amortissements et pertes de valeur	-2 997	-3 313
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	**2 816**	**2 764**
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	**2 911**	**2 830**

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	**95**	**1**	**-1**	**-25**	**-**	**2**	**-2**	**-4**	**66**
Droits contractuels, acquis	373	5	-	-	-39	-	3	-1	340
Logiciels, acquis	269	64	-2	-1	-93	-3	1	45	280
Portefeuilles clients, acquis	908	2	-	-	-97	105	42	-15	946
Brevets, licences acquis	763	1	-	-	-52	4	19	-11	722
Autres immobilisations incorporelles, acquis	399	29	-1	-1	-56	-1	2	13	385
Autres immobilisations générées en interne	104	30	-1	-11	-24	1	1	-9	90
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	**2 816**	**130**	**-3**	**-13**	**-361**	**105**	**68**	**23**	**2 764**
AUTRES ACTIFS INCORPORELS	**2 911**	**131**	**-4**	**-38**	**-361**	**107**	**65**	**19**	**2 830**

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les portefeuilles clients acquis, qui s'élèvent à 946 millions d'euros, concernent principalement les Technologies de l'Eau pour 659 millions d'euros, l'Europe hors France pour 156 millions d'euros et le Reste du monde pour 127 millions d'euros.

Les brevets et licences, incluant la valorisation des technologies, s'élèvent à 722 millions d'euros dont 200 millions d'euros pour la France et déchets spéciaux Europe, 340 millions sur les Technologies de l'Eau et 156 millions d'euros sur le Reste du monde.

Les autres immobilisations incorporelles acquises, qui s'élèvent à 385 millions d'euros, concernent principalement le Reste du monde pour 286 millions d'euros, l'Europe hors France pour 55 millions d'euros et les Technologies de l'Eau pour 42 millions d'euros.

Les autres immobilisations générées en interne, qui s'élèvent à 90 millions d'euros, concernent principalement la France et les déchets spéciaux pour 32 millions d'euros et l'Europe hors France à hauteur de 27 millions d'euros.

Les variations de périmètre d'un montant de 107 millions d'euros proviennent principalement de l'acquisition du Groupe Hofmann en Allemagne.

7.3 Actifs corporels

Les actifs corporels sont comptabilisés à leur coût historique d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeurs cumulés.

Les frais financiers associés au financement de l'acquisition et de la construction d'installations identifiées, et encourus pendant la période de construction, font partie intégrante du coût de l'actif conformément à la norme IAS 23 – « Coûts d'emprunt ».

Les actifs corporels font l'objet d'une comptabilisation par composants et chaque composant est amorti sur sa durée d'utilité.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Constructions	20 à 100
Installations techniques	7 à 70
Matériels de transport	3 à 25
Autres équipements	3 à 12

* *La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.*

Les immobilisations corporelles sont principalement amorties linéairement, à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Elles font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur.

Conformément à la possibilité offerte par la norme IAS 20 – « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique » les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Lorsque la construction d'un actif s'étale sur plusieurs périodes, la part de la subvention non encore utilisée est enregistrée au passif, en autres dettes.

7.3.1 Évolution de la valeur nette des actifs corporels

L'évolution de la valeur nette des actifs corporels au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Actifs corporels bruts	31 880	2 409	-745	-	-	-580	194	268	33 425
Amortissements et pertes de valeur	-14 746	-	647	-45	-1 463	319	-38	-167	-15 492
ACTIFS CORPORELS NETS	**17 134**	**2 409**	**-98**	**-45**	**-1 463**	**-261**	**156**	**101**	**17 933**

Les **investissements** de l'exercice 2024 se répartissent par segment comme suit :

- pour la France et les déchets spéciaux Europe (à hauteur de 338 millions d'euros), ils concernent le traitement et la valorisation des déchets non dangereux pour 110 millions d'euros et les Déchets Dangereux Europe pour 134 millions d'euros, notamment pour un nouveau centre de traitement en Allemagne ;
- pour l'Europe hors France (à hauteur de 846 millions d'euros), ils concernent le Royaume-Uni pour 190 millions d'euros, liés principalement à des investissements dans le traitement et la valorisation des déchets pour un montant de 44 millions d'euros et des achats de matériels roulants ; la Pologne et la République tchèque pour respectivement 161 et 106 millions d'euros avec en majorité des investissements pour convertir ses actifs de production d'énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées, la mise aux normes environnementales et le déploiement de nouveaux raccordements ; l'Allemagne pour 125 millions d'euros liés principalement à la construction et la maintenance d'une usine Biomasse ;
- pour le Reste du monde (à hauteur de 1 056 millions d'euros), ils concernent les États-Unis pour 529 millions d'euros, portant principalement sur des installations de distribution et de traitement d'eau, notamment des PFAS (polluants éternels), pour un montant de 358 millions d'euros et des équipements relatifs à un incinérateur pour 101 millions d'euros. Ils concernent également l'Australie pour 175 millions d'euros avec majoritairement l'achat de matériels roulants ; la Chine à hauteur de 50 millions d'euros, principalement dans le métier de l'énergie ; le Chili pour 145 millions d'euros avec le renouvellement des réseaux d'eau potable et d'assainissement.

Les cessions, d'un montant de -98 millions d'euros, proviennent notamment de :

- la France et les déchets spéciaux Europe (-14 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-34 millions d'euros) ;
- et du Reste du monde (-33 millions d'euros).

Les **pertes de valeur** d'un montant de -45 millions d'euros concernent le Reste du monde à hauteur de -20 millions d'euros et l'Europe hors France à hauteur de -20 millions d'euros.

Les **amortissements** d'un montant de -1 463 millions d'euros portent principalement sur la France et les déchets spéciaux Europe pour -290 millions d'euros, l'Europe hors France pour -523 millions d'euros, le Reste du monde pour -527 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** s'élèvent à -261 millions d'euros et proviennent principalement de la cession de Veolia North America Regeneration Services aux Etats Unis pour -295 millions d'euros et de l'acquisition du groupe Hofmann en Allemagne pour 48 millions d'euros.

Les effets de change proviennent notamment de l'appréciation du dollar américain pour 327 millions d'euros et de la dépréciation du peso chilien pour -137 millions d'euros et du forint hongrois pour -35 millions d'euros.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	1 781	6 582	-4 762	1 820
Europe hors France	5 386	12 650	-6 857	5 793
Reste du monde	9 070	12 610	-3 239	9 372
Technologies de l'Eau	868	1 473	-548	926
Autres	28	109	-87	23
ACTIFS CORPORELS	**17 134**	**33 425**	**-15 492**	**17 933**

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	1 447	2 571	-1 161	1 410
Constructions	2 970	5 605	-2 473	3 132
Installations techniques, matériel et outillage	9 022	17 573	-8 256	9 317
Matériel roulant et autre matériel de transport	794	2 698	-1 795	903
Autres immobilisations corporelles	459	2 156	-1 659	497
Immobilisations corporelles en cours	2 442	2 821	-149	2 673
ACTIFS CORPORELS	**17 134**	**33 425**	**-15 492**	**17 933**

7.4 Droits d'usage

En application de la norme sur les Contrats de location (IFRS 16), au moment de la signature d'un contrat, le Groupe analyse les dispositions contractuelles afin de déterminer s'il contient les caractéristiques d'un contrat de location. En substance, il s'agit de vérifier si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Lorsque ces caractéristiques existent, le Groupe comptabilise, au moment où l'actif est mis à sa disposition :

- un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location ;
- une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur. Pour ces derniers, le seuil retenu par le Groupe est 5 000 dollars.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Contrats de location à court terme	58	52
Contrats de location de faible valeur	6	5
Loyers variables	6	9
TOTAL	**70**	**66**

Évaluation initiale et ultérieure des droits d'usage

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé, comprend :

- la valeur de la dette locative associée ;
- augmentée le cas échéant :
  - des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif,
  - des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et
  - des éventuels coûts de démantèlement et de remise en état à la charge de Veolia ;
- et diminuée des avantages incitatifs reçus.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Veolia s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, ainsi que ;
- des pénalités exigées en cas de résiliation.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée de vie économique de l'actif loué.

Ils font l'objet de tests de dépréciation tels que décrits en note 7.1.2.

Durée du contrat de location

La durée d'un contrat de location est déterminée à partir des dispositions du contrat et correspond à :

- la période non résiliable, c'est-à-dire la période pendant laquelle le Groupe n'a pas la possibilité d'arrêter le contrat ;
- augmentée des périodes optionnelles de résiliation, si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer l'option de prolongation ;
- augmentée des périodes optionnelles de prolongation si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de prolongation.

Taux d'actualisation

Pour calculer la valeur actualisée des loyers futurs à payer, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de ces actifs loués. Cette méthodologie s'appuie sur une grille de taux calculés par devise et maturité en utilisant les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et spread de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Modifications du contrat de location

La valeur comptable d'un droit d'usage est ajustée en cas de modifications des dispositions du contrat de location qui nécessitent de réévaluer la dette locative (modification d'un index, augmentation ou réduction de la durée du contrat, augmentation ou diminution des loyers futurs…) ou en cas de changement des hypothèses prises concernant le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

La répartition de ces droits d'usage par typologie de contrat est la suivante :

		Au 31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2023	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Droits d'usage Immobilisations incorporelles	-	12	-5	8
Droits usage terrains	361	666	-301	365
Droits usage constructions	862	2 041	-1 219	821
Droits usage Installations techniques, matériels et outillages	175	262	-141	122
Droits usage matériel roulant et autre matériel de transport	400	839	-423	416
Droits usage autres immobilisations	54	183	-94	88
DROITS D'USAGE	**1 853**	**4 003**	**-2 184**	**1 819**

Les droits d'usage se détaillent comme suit par segment opérationnel :

		Au 31 décembre 2024		
(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2023	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	526	1 059	-567	492
Europe hors France	578	1 215	-600	615
Reste du monde	508	969	-498	471
Technologies de l'Eau	153	412	-251	161
Autres	88	348	-268	79
DROIT D'USAGE	**1 853**	**4 003**	**-2 184**	**1 819**

L'évolution de la valeur nette des droits d'usage au cours de l'exercice 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Investissements	Résiliations ou fins de contrats	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Droits d'usage bruts	3 908	589	-482	-	-	-63	19	32	4 003
Amortissements et pertes de valeur	-2 055	-	415	-8	-564	64	-7	-30	-2 184
DROITS D'USAGE NET	**1 853**	**589**	**-67**	**-8**	**-564**	**1**	**12**	**2**	**1 819**

Les **investissements,** d'un montant de 589 millions d'euros, proviennent principalement de l'Europe hors France à hauteur de 215 millions d'euros, de la France et déchets spéciaux Europe à hauteur de 146 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 139 millions d'euros.

Les **dotations aux amortissements et pertes de valeurs nettes** de l'exercice 2024 s'élèvent à -572 millions d'euros et se décomposent principalement comme suit :

- terrains : -56 millions d'euros ;
- constructions : -222 millions d'euros ;
- installations techniques, matériel et outillage : -51 millions d'euros ;
- matériels roulants : -201 millions d'euros.

Elles portent principalement sur l'Europe hors France pour -178 millions d'euros, la France et les déchets spéciaux Europe pour -152 millions d'euros, le Reste du monde pour -149 millions d'euros, la technologie de l'Eau pour -63 millions d'euros.

Les revenus de sous location associés aux droits d'usage ne sont pas significatifs.

Note 8 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les « dettes financières » décrites en note 8.1.1 ;
- les « actifs financiers non courants et courants » décrits en note 8.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en 8.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 8.3.

8.1.1 Dettes financières

Les emprunts et autres dettes financières sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif « TIE ».

Le TIE est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

		Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Emprunts obligataires	8.1.1.1	16 782	16 366	1 299	1 417	18 081	17 783
Autres dettes financières	8.1.1.2	1 995	1 915	5 895	7 402	7 890	9 317
Dettes locatives IFRS 16	8.1.1.3	1 533	1 523	467	462	2 000	1 985
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES		**20 310**	**19 804**	**7 662**	**9 281**	**27 972**	**29 085**

Les postes « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie incluent principalement les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -1 306 millions d'euros en 2024 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de 1 306 millions d'euros.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut principalement les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 1 214 millions d'euros en 2024 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 251 millions d'euros sur l'exercice.

8.1.1.1 Emprunts obligataires non courants et courants

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Souscription	Remboursement	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur [1]	Effets change	Reclassements non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Emprunt obligataires non courants	16 782	1 214	-58	-	170	64	-1 804	-2	16 366
Emprunt obligataires courants	1 299	-	-1 670	-17	-	-	1 804	-	1 417
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	**18 081**	**1 214**	**-1 728**	**-17**	**170**	**64**	**-**	**-2**	**17 783**

(1) les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **souscriptions** correspondent principalement à :

- une émission obligataire émise par Aguas Andinas le 15 mai 2024 de 100 millions de francs suisses (soit 105 millions d'euros équivalents) à un taux de 2,0975 % à échéance 2029 ;
- deux émissions obligataires émises par Veolia Environnement le 2 septembre 2024 de 500 millions d'euros à un taux de 3,571 % à échéance 2034 et le 3 décembre 2024 de 500 millions d'euros à un taux de 2,974 % à échéance 2031 ;
- une émission obligataire émise par Veolia Utility Resources pour 75 millions de dollars américains (soit 69 millions d'euros équivalents) le 10 décembre 2024 à un taux de 5,47 % à échéance 2039.

Les **remboursements** correspondent :

- au remboursement de deux émissions obligataires arrivant à échéance en date du 14 janvier 2024 pour 750 millions d'euros et du 22 juillet 2024 pour 461 millions d'euros ;
- au remboursement par anticipation d'une partie des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE) venant à échéance le 1er janvier 2025 pour 364 millions d'euros en date du 2 août 2024, avec une date de règlement de livraison le 9 août 2024.

Les **reclassements non courant/courant** de 1 804 millions d'euros concernent principalement deux souches obligataires euro de maturité 3 avril 2025 et 10 septembre 2025 pour un nominal de 500 millions d'euros chacune, ainsi que 336 millions d'euros d'OCEANE à échéance 1er janvier 2025.

L'**effet de change** de 64 millions d'euros correspond essentiellement à la conversion au taux de clôture :

- des emprunts obligataires en dollars américains portés par Veolia Utility Resources pour 92 millions d'euros ;
- des emprunts obligataires en pesos chiliens portés par Aguas Andinas au Chili pour -65 millions ;
- des emprunts obligataires en dollars américains et en livres sterling chez Veolia Environnement pour +35 millions d'euros.

6

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Emprunts obligataires	**16 782**	**16 366**	**1 299**	**1 417**	**18 081**	**17 783**
• dont < 1 an	-	-	1 299	1 417	1 299	1 417
• dont 2-3 ans	3 227	3 965	-	-	3 227	3 965
• dont 4-5 ans	4 440	3 463	-	-	4 440	3 463
• dont > 5 ans	9 115	8 939	-	-	9 115	8 939

La ventilation des emprunts obligataires non courants par échéance est la suivante :

			Maturité		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques	16 026	16 338	3 955	3 463	8 920
Marché européen (i)	*13 400*	*13 531*	*3 880*	*3 210*	*6 441*
Marché américain (ii)	*1 615*	*1 734*	*67*	*29*	*1 638*
Marché Sud-Américain (iii)	*1 011*	*1 073*	*8*	*224*	*841*
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	703	-	-	-	-
Autres < 50 M€ en 2023 et 2024	53	29	10	-	19
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	**16 782**	**16 366**	**3 965**	**3 463**	**8 939**

(i) Marché européen : au 31 décembre 2024, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 14 856 millions d'euros dont 13 531 millions d'euros à échéance à plus d'un an. L'impact de la réévaluation en juste valeur au titre du risque de taux couvert s'élève à -116 millions d'euros à la clôture (part non courante).

(ii) Marché américain : au 31 décembre 2024, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis est de 1 859 millions de dollars américains dont 1 801 millions de dollars américains à échéance à plus d'un an.

(iii) Marché sud-américain : au 31 décembre 2024, l'encours du nominal restant des obligations émises au Chili est de 1 137 521 millions de pesos chiliens dont 1 109 600 millions de pesos chiliens à échéance à plus d'un an.

Les principales composantes de la dette obligataire non courante sont les suivantes :

Opération (Toutes les données sont exprimées en millions d'euros)	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,125 %	697
Série 24	29/10/2037	GBP	135	6,125 %	136
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	708
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	443
Série 34	04/01/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	638
Série 38	07/01/2030	EUR	750	1,940 %	749
Série 40	15/01/2031	EUR	500	0,664 %	499
Série 41	15/04/2028	EUR	700	1,250 %	699
Série 42	15/01/2032	EUR	500	0,800 %	437
Série 43	14/01/2027	EUR	700	0,000 %	699
Série 25	09/06/2026	EUR	750	0,000 %	731
Série 23	02/04/2027	EUR	850	1,250 %	862
Série 3	08/06/2027	EUR	250	1,904 %	241
Série 17	19/05/2028	EUR	800	1,250 %	780
Série 19	03/04/2029	EUR	700	1,500 %	710
Série 13	21/05/2029	EUR	75	2,000 %	79
Série 15	01/07/2030	EUR	50	2,250 %	53
Série 21	17/09/2030	EUR	500	1,625 %	522
Série 9	02/12/2030	GBP	301	5,375 %	355
Série 22	14/10/2031	EUR	700	0,500 %	654
Série 20	21/09/2032	EUR	540	1,625 %	524
Série 10	25/03/2033	EUR	100	3,300 %	116
Série 24 VIGIE SA	14/05/2035	EUR	750	1,250 %	702
Série 46	10/01/2031	EUR	500	2,974 %	498
Série 45	09/09/2034	EUR	500	3,571 %	498
Total émissions obligataires (EMTN)	**N/A**	**N/A**	**13 751**	**N/A**	**13 529**
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	182	6,750 %	195
VUR Senior Notes 2015 Series C	31/08/2035	USD	120	4,090 %	120
VUR Senior Notes 2019 Series A	06/11/2034	USD	144	2,940 %	144
VUR Private Placement 2021 B	10/11/2061	USD	116	3,140 %	116
VUR Private Placement 2022 B	10/11/2052	USD	130	5,860 %	130
VUR Private Placement 2023 B	01/12/2053	USD	164	6,230 %	164
Autres emprunts obligataires en dollars <100 M€	N/A	USD	891	N/A	885
Total émissions publiques en dollars	**N/A**	**N/A**	**1 747**	**N/A**	**1 754**
Emprunts obligataires en peso chilien <100 M€	N/A	CLP	1073	N/A	1073
Total émissions en peso chilien	**N/A**	**N/A**	**1 073**	**N/A**	**1 073**
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	18	5,822 %	10
Total principaux emprunts obligataires	**N/A**	**N/A**	**16 589**	**N/A**	**16 366**
Total autres emprunts obligataires	**N/A**	**N/A**		**N/A**	**0**
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	**N/A**	**N/A**		**N/A**	**16 366**

8.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Non courants Au 31 décembre 2023	Non courants Au 31 décembre 2024	Courants Au 31 décembre 2023	Courants Au 31 décembre 2024	Total Au 31 décembre 2023	Total Au 31 décembre 2024
Autres dettes financières	**1 995**	**1 915**	**5 895**	**7 402**	**7 890**	**9 317**
• dont < 1 an	-	-	5 895	7 402	5 895	7 402
• dont 2-3 ans	646	565	-	-	646	565
• dont 4-5 ans	438	432	-	-	438	432
• dont > 5 ans	911	918	-	-	911	918

L'évolution des autres dettes financières au cours de l'exercice 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/ courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Autres dettes financières non courantes	1 995	50	44	-	8	-188	-	6	1 915
Autres dettes financières courantes	5 895	1 338	42	-	-69	188	-	9	7 402
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	**7 890**	**1 389**	**85**	**-**	**-61**	**-**	**-**	**15**	**9 317**

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement les dettes portées par :

- la France et déchets spéciaux Europe pour 73 millions d'euros dont 53 millions d'euros chez Sarp Industries ;
- le Reste du monde pour 923 millions d'euros dont notamment :
  - Veolia Sunshine (Harbin) en Chine pour 196 millions d'euros au 31 décembre 2024 tout comme au 31 décembre 2023,
  - Aguas Andinas au Chili pour 86 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2023,
  - Circular PET K.K au Japon pour respectivement 59 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 55 millions d'euros au 31 décembre 2023,
  - International Water Services Guayaquil Interagua en Equateur (Eau) pour 49 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 57 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- l'Europe hors France pour 912 millions d'euros dont notamment :
  - Braunschweig en Allemagne pour 390 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 384 millions d'euros au 31 décembre 2023,
  - Agbar en Espagne pour 199 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 176 millions d'euros au 31 décembre 2023,
  - CHP Energia en Hongrie pour 195 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 225 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 7 402 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 5 895 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2024 s'expliquent principalement par l'émission de billets de trésorerie chez Veolia Environnement pour 1 373 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de Veolia Environnement pour 6 203 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 6 042 millions d'euros et intérêts courus sur dettes pour 161 millions d'euros) et de 328 millions d'euros de tirage sur lignes de crédit chez Veolia Utility Resources aux États-Unis.

8.1.1.3 Dettes locatives IFRS 16

Les principes de reconnaissance et d'évaluation des dettes locatives sont décrits en note 7.4.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/ courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 533	514	4	-	12	-538	-	-1	1 523
Dettes locatives IFRS 16 courantes	467	-540	-3	-	1	538	-	-1	462
DETTES LOCATIVES IFRS 16	**2 000**	**-26**	**-**	**-**	**13**	**-**	**-**	**-2**	**1 985**

Les dettes locatives IFRS 16 se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023 Dettes locatives IFRS 16	Au 31 décembre 2024 Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Au 31 décembre 2024 Dettes locatives IFRS 16 courantes	Au 31 décembre 2024 Dettes locatives IFRS 16
France et déchets spéciaux Europe	551	389	126	515
Europe hors France	625	514	149	663
Reste du monde	564	408	123	531
Technologies de l'Eau	157	119	49	168
Autres	103	95	14	109
DETTES LOCATIVES IFRS 16	**2 000**	**1 523**	**462**	**1 985**

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par type d'actif est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Immobilier	66,7 %	66,4 %
Installations techniques, matériels et Outillages	13,3 %	11,9 %
Matériel roulant, et autres matériels de transport	19,9 %	21,7 %

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par échéance est la suivante :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Dettes locatives IFRS 16	**1 533**	**1 523**	**467**	**462**	**2 000**	**1 985**
• dont 1 an	-	-	467	462	467	462
• dont 2 ans	339	350	-	-	339	350
• dont 3 ans	262	260	-	-	262	260
• dont 4 ans	191	226	-	-	191	226
• dont 5 ans	165	127	-	-	165	127
• > 5 ans	576	560	-	-	576	560

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Remboursement des dettes locatives IFRS 16	631	614
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	58	66
Loyers des contrats exemptés et loyers variables	14	15
LOYERS DE LA PÉRIODE	704	695

8.1.1.4 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 22 737 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 21 692 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- la dette en livres sterling s'élève à 699 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 726 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 2 723 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- la dette en yuan renminbi chinois s'élève à 645 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 729 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- la dette en pesos chiliens s'élève à 1 158 millions d'euros (dont 1 100 millions d'euros de dettes obligataires indexées sur le UF) au 31 décembre 2024 contre 1 282 millions d'euros au 31 décembre 2023.

8.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement, les autres actifs financiers, les instruments dérivés actifs et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, actifs financiers opérationnels, autres prêts et créances, et créances commerciales. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues. La perte de valeur est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par des transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

8.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Montant brut	657	568	365	384	1 022	952
Pertes de valeur	-135	-68	-26	-41	-161	-109
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	522	500	339	343	861	842
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	11	25	-	20	12	45
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT (1)	9	10	1 884	2 008	1 892	2 018
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	542	534	2 223	2 371	2 765	2 905

(1) *Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.*

8.1.2.2 Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs*	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2024
Montant brut	657	23	-35	-	-3	15	-72	-	-16	568
Pertes de valeur	-135	-	-	-	70	-3	-	-	-	-68
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	522	23	-35	-	67	12	-72	-	-16	500
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	11	76	-	-	-	-	-	-	-62	25
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	9	-	-	-	-	1	-	-	-	10
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	542	99	-35	-	67	13	-72	-	-78	534

* *Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.*
** *Part des réassureurs.*

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2024, les principaux actifs financiers non courants en prêts et créances correspondent notamment aux prêts accordés à des co-entreprises consolidées par la méthode de la mise en équivalence pour un montant total de 64 millions d'euros, contre 66 millions d'euros au 31 décembre 2023 (voir aussi note 5.2.4.1).

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, ne représentent pas de montants significatifs.

8.1.2.3 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs *	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2024
Montant brut	365	-47	-19	-	-	1	72	1	9	384
Pertes de valeur	-26	-	1	-	-8	-1	-	-	-7	-41
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	339	-47	-18	-	-8	-	72	1	2	343
Montant brut	-	19	-	-	-	1	-	-	-	20
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	-	19	-	-	-	1	-	-	-	20
Montant brut	1 884	124	-	-	-	-	-	-	-	2 008
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	1 884	124	-	-	-	-	-	-	-	2 008
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	2 223	97	-18	-	-8	1	73	1	2	2 371

* *Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.*
** *Part des réassureurs.*

Au 31 décembre 2024, les actifs liquides et les actifs financiers liés au financement sont principalement constitués par des placements de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Leur évolution sur l'année 2024 est liée notamment à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du Groupe.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les actifs évalués au coût amorti. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

8.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèce, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères d'IAS 7.

Les dépôts à terme et les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaires court terme (de type €ster) et leur maturité inférieure à 3 mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les 3 mois détenue à coût faible voire nul, sans perte en capital ni rémunération perçue nette de la pénalité de sortie anticipée inférieure à celle d'un placement à court terme).

Les OPCVM classés dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes au règlement de l'UE 2017/1131 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 relatif aux fonds monétaires et sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie.

En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement, ce qui leur confère des attributs de placement court terme, hautement liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Ces instruments n'ont pas pour objectif d'être détenus plus de trois mois et affichent une rentabilité similaire au taux interbancaire €ster limitant ainsi la sensibilité aux taux d'intérêts. La régularité de la progression de leur performance ne les soumet pas à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat. La note 8.2.1 détaille la manière dont la juste valeur est déterminée. La trésorerie et équivalents de trésorerie se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur :

- les instruments présentant un prix coté sur un marché actif en niveau 1 ;
- les autres instruments, qui ne sont pas cotés, mais dont la juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles et intégrant des données observables sur les marchés en niveau 2.

8.1.3.1 Évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de la trésorerie passive au cours de l'exercice **2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur [1]	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Disponibilités	2 081	-426	484	-	-5	-	-14	2 120
Équivalents de trésorerie	6 615	878	-7	-	-6	-	-	7 481
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	8 696	453	477	-	-11	-	-14	9 601
TRÉSORERIE PASSIVE	379	-642	460	-	8	-	-8	197
Trésorerie nette	**8 317**	**1 094**	**17**	**-**	**-19**	**-**	**-6**	**9 404**

(1) Les ajustements de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 9 601 millions d'euros, dont 466 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2024.

Les liquidités soumises à restriction se décomposent comme suit : 215 millions d'euros liés à des restrictions juridiques contractuelles (en particulier pour les activités de réassurance du Groupe), 74 millions d'euros adossés au service de paiement de dettes financières locales, et 177 millions d'euros relatifs à des filiales situées dans des pays soumis à contrôle des changes.

La trésorerie nette a augmenté de 1 087 millions d'euros sur l'exercice 2024, essentiellement expliqué par le produit d'émissions de billets de trésorerie pour 1 373 millions d'euros et par l'émission des deux nouvelles émissions obligataires de 500 millions d'euros chacune à échéance 2031 et 2034 néanmoins compensé par le remboursement d'une partie de la dette obligataire arrivant à échéance pour 1 211 millions d'euros et le rachat d'OCEANE pour 364 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, les disponibilités sont détenues par les activités en Europe hors France à hauteur de 542 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 754 millions d'euros, les Technologies de l'eau à hauteur de 399 millions d'euros, le segment France et déchets spéciaux Europe pour 69 millions d'euros et le segment Autres à hauteur de 356 millions d'euros (dont principalement Veolia Environnement).

Les placements des excédents de trésorerie, non remontés au niveau de Veolia Environnement, sont gérés dans le cadre des procédures définies par le Groupe. La note 8.3.2 « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2024, les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 7 134 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 3 872 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 3 262 millions d'euros.

La trésorerie passive est constituée des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

8.1.3.2 Gestion du risque actions

Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM sont classifiés en trésorerie et équivalents de trésorerie et ne sont pas soumis au risque action.

8.2 Juste valeur des actifs et passifs financiers

8.2.1 Informations relatives à la juste valeur des actifs et passifs financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9. L'évaluation à la juste valeur intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

i. en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;

ii. à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux…), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ;

iii. à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Les valeurs mobilières de placement et certains emprunts obligataires cotés sont valorisés sur cette base.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant des données observables sur les marchés (niveau 2)

La majorité des instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors…) est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les valorisations calculées en interne sur les instruments dérivés font l'objet chaque semestre de contrôles de cohérence avec les valorisations transmises par nos contreparties.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

S'agissant de prêts et de créances à taux fixe, leur juste valeur est dépendante de l'évolution des taux d'intérêts et du risque de crédit de la contrepartie.

Les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte de l'évolution du risque de crédit du Groupe.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant certaines données non observables (niveau 3)

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont certains instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue) ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières, courbes de taux…) en particulier pour les échéances éloignées.

6

8.2.2 Actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2024.

		Au 31 décembre 2024							
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés		77	77		-	77	-	77	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 353	-	1 353	-	1 377	-	1 377	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	534	-	534	-	534	-	534	-
Créances clients	Note 5.3	9 598	-	9 598	-	9 598	-	9 598	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	2 010	-	2 010	-	2 010	-	2 010	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	2 371	-	2 371	-	2 371	-	2 371	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	233			233	233	-	233	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	9 601			9 601	9 601	2 120	7 481	-
TOTAL		**25 776**	**77**	**15 865**	**9 834**	**25 800**	**2 120**	**23 680**	**-**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

8.2.3 Passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2024.

		Au 31 décembre 2024							
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories de passifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	Passifs au coût amorti	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé et détenus à des fins de transaction	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Emprunts et autres passifs financiers									
Emprunts obligataires non courants	Note 8.1.1	16 366	16 366	-	-	14 243	13 493	750	-
Emprunts obligataires courants	Note 8.1.1	1 417	1 417	-	-	1 417	1 417	-	-
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	1 915	1 915	-	-	1 597	-	1 597	-
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	7 402	7 402	-	-	7 402	-	7 402	-
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	1 523	1 523	-	-	1 523	-	1 523	-
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	462	462	-	-	462	-	462	-
Trésorerie passive	Note 8.1.3	197	-	197	-	197	-	197	-
Dettes fournisseurs	Note 5.3	7 673	7 673	-	-	7 673	-	7 673	-
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 5.5	1 762	1 762	-	-	1 762	-	1 762	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	647	-	647	-	647	-	647	-
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	8 886	8 886	-	-	8 886	-	8 886	-
TOTAL		**48 250**	**47 406**	**844**	**-**	**45 810**	**14 910**	**30 900**	**-**

8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2024, les seuls actifs et/ou passifs financiers faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoire sont les dérivés gérés dans le cadre de contrats ISDA ou EFET. Ces instruments ne sont compensables qu'en cas de défaut d'une des parties au contrat. Ils ne sont par conséquent pas compensés comptablement.

Au 31 décembre 2024, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 233 millions d'euros et au passif pour un montant de 647 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

8.3 Risques de marché et instruments financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à différents risques financiers pour lesquels il a mis en place des règles de gestion :

- les risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur matières premières ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Le risque action est présenté dans les notes 8.1.3.2 et 9.2.2.2.

Instruments dérivés

Pour couvrir son exposition aux risques de marché, Veolia utilise des produits dérivés dont la plupart sont qualifiés d'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

Les types de relations de comptabilité de couverture actuellement mis en œuvre par le Groupe répondent aux exigences de la norme IFRS 9 et sont alignés sur la stratégie et les objectifs de gestion du risque du Groupe.

Dans ces relations de couverture, l'efficacité du dérivé est évaluée en utilisant la méthode des dérivés hypothétiques : le dérivé désigné dans chaque relation de couverture doit permettre de compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Les principales sources d'inefficacité sont les suivantes :

- effet du risque de crédit du Groupe et des contreparties sur la juste valeur des instruments de couverture qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des éléments couverts (change, taux et matières premières). Conformément à IFRS 13, la mesure du risque de crédit sur instruments dérivés est effectuée de manière régulière. L'absence de matérialité n'a jamais donné lieu à constatation d'un ajustement à ce titre ;
- modifications du calendrier et du montant des flux attendus des transactions couvertes pour le risque de change transactionnel.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon le type de comptabilité de couverture appliqué.

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de la totalité ou d'une partie d'un actif ou passif comptabilisé affectant le résultat net présenté. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert est enregistrée au compte de résultat de la période (et ajuste la valeur de l'élément couvert). Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'un actif ou passif comptabilisé ou d'une transaction prévue et hautement probable affectant le résultat net présenté. Pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Pour ce type de couverture, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe mais ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction/non qualifiés de couverture.

Pour les couvertures de change, le Groupe désigne uniquement la composante « spot » des instruments dérivés pour couvrir son risque de change. Le report-déport des contrats de couverture est exclu de la relation de couverture et est comptabilisé séparément dans le coût de financement, l'option du « coût de la couverture » n'ayant pas été retenue.

Sur **les matières premières**, les contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur l'électricité, le gaz ou les métaux. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

La qualification en « own-use » est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IFRS 9 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IFRS 9.

Les instruments de couverture de matières premières entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 9 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur et l'impact net du dénouement des opérations sont comptabilisés en résultat opérationnel.

8.3.1 Gestion des risques de marchés

Pour gérer et réduire ses expositions aux risques, Veolia a recours à des instruments financiers dérivés : au sein de la Direction Financements et Trésorerie de Veolia Environnement, la Salle des Marchés est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures tandis que le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont assurés par les équipes middle et back-office.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

		Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Notes	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	**8.3.1.1**	**39**	**432**	**30**	**321**
Couvertures de juste valeur		-	428	2	309
Couvertures de flux de trésorerie		39	4	28	12
Dérivés non qualifiés de couverture		-	-	-	-
Instruments dérivés de change	**8.3.1.2**	**200**	**232**	**166**	**308**
Couvertures d'investissements nets		54	42	22	98
Couvertures de juste valeur		99	128	79	186
Couvertures de flux de trésorerie		13	40	8	16
Dérivés non qualifiés de couverture		34	22	57	8
Instruments dérivés de matières premières	**8.3.1.3**	**20**	**82**	**37**	**18**
Couvertures de juste valeur		-	-	-	-
Couvertures de flux de trésorerie		2	59	34	16
Dérivés non qualifiés de couverture		18	22	3	2
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		259	746	233	647
Dont instruments dérivés non courants		50	493	67	365
Dont instruments dérivés courants		209	253	166	282

Les justes valeurs des instruments dérivés inscrites dans l'état de la situation financière consolidée et leur mode de détermination (selon la description présentée en note 8.2.1) se répartissent de la manière suivante :

	Au 31 décembre 2024		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	30	321	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de change	166	308	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de matières premières	37	18	100 %	100 %	0 %	0 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	233	647	100 %	100 %	0 %	0 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables étaient notamment des instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y avait pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achats d'électricité de maturité très longue), ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières) en particulier pour les échéances éloignées. Il n'existe plus d'instruments dérivés de niveau 3 au 31 décembre 2024.

	Au 31 décembre 2023		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	39	432	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de change	200	232	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de matières premières	20	82	100 %	100 %	-	0 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	**259**	**746**	**100 %**	**100 %**	**-**	**0 %**

8.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est centralisée. La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (€ster pour le programme de billets de trésorerie et Euribor/Libor pour les principales autres lignes de dette court terme). La dette moyen et long terme du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

Veolia gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt. Le Groupe détermine l'existence d'une relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert sur la base des taux d'intérêt de référence, de la fréquence des coupons, de la devise ainsi que des nominaux.

Ces contrats d'échanges de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	21 221	73,7 %	20 891	70,6 %
Taux variable	7 553	26,3 %	8 700	29,4 %
Dette brute avant couverture	**28 775**	**100,0 %**	**29 591**	**100,0 %**
Taux fixe	17 547	61,9 %	17 083	58,3 %
Taux variable	10 804	38,1 %	12 200	41,7 %
Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	**28 351**	**100,0 %**	**29 283**	**100,0 %**
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	**414**		**367**	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	**28 765**		**29 650**	

Au 31 décembre 2024, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 58,3 % et à taux variable à hauteur de 41,7 %.

La baisse du taux fixe et l'augmentation du taux variable de la dette brute avant couverture sont essentiellement dues au remboursement, nette des émissions, cette année de 575 millions d'euros de dettes obligataires euros à taux fixe, et à l'augmentation de l'encours des billets de trésorerie sur l'année pour 1 373 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 9 601 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position passive) est de -581 millions d'euros dont 4 785 millions à moins d'un an, -2 921 millions d'euros de 1 à 5 ans et -2 445 millions à plus de 5 ans.

Couverture de juste valeur de taux

Le risque de variation de valeur de la dette est couvert par des swaps prêteurs taux fixes – emprunteurs taux variables qui correspondent à des opérations de variabilisation de dettes obligataires (*cf.* note 8.1.1.1) enregistrées en dettes financières courantes et non courantes.

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 4 500 millions d'euros au 31 décembre 2024, stable par rapport à l'encours du 31 décembre 2023 avec une juste valeur nette de -307 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre -428 millions d'euros au 31 décembre 2023, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

Swaps prêteur taux fixe/emprunteur taux variable	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
(en millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2024	**4 500**	**200**	**2 900**	**1 400**	**2**	**309**
Au 31 décembre 2023	4 500	-	3 000	1 500	-	428

Au 31 décembre 2024, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de +14 millions d'euros.

L'amélioration de la juste valeur de +119 millions d'euros est liée à la baisse des forwards de taux Euro au 31 décembre 2024 par rapport à fin 2023, l'encours notionnel restant stable. Elle est compensée à hauteur de -119 millions d'euros par la réévaluation de la juste valeur de la dette attribuable au risque couvert. Les travaux de revue de l'inefficacité de ces instruments de couverture n'ont pas donné lieu à des impacts significatifs.

Couverture de flux de trésorerie de taux

Le Groupe a mis en place des swaps de taux d'intérêt dont l'objectif est de fixer le coût des dettes existantes à taux variables ou le coût d'émission des dettes futures.

Les swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie représentent un encours notionnel de 1 315 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 268 millions d'euros au 31 décembre 2023 avec une juste valeur nette de +16 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre +35 millions d'euros au 31 décembre 2023.

L'augmentation de l'encours notionnel est essentiellement liée à la mise en place de nouvelles couvertures pour un montant de 300 millions d'euros, et l'arrivée à échéance de swaps pour montant total de 250 millions d'euros.

La baisse de valeur du portefeuille de -19 millions d'euros est liée à la baisse des forwards de taux euro sur la période, les nouvelles opérations ayant été traitées en fin d'exercice 2024 et impactant peu la juste valeur totale.

L'efficacité des relations de couverture a été mesurée mais n'a pas donné lieu à des impacts significatifs.

Swaps prêteur taux variable/emprunteur taux fixe/achats de caps (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2024	**1 315**	**-**	**1 000**	**315**	**28**	**12**
Au 31 décembre 2023	1 268	250	1 000	18	39	4

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -11 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2024. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2023 à -4 millions d'euros.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IFRS 9. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

	Montants notionnels au 31 décembre 2024				Juste valeur des dérivés	
(en millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	215	215	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**215**	**215**	**-**	**-**	**-**	**-**

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2023 et 2024 s'explique principalement par la variation de l'encours d'instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2023 est la suivante :

	Montants notionnels au 31 décembre 2023				Juste valeur des dérivés	
(en millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	839	839	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**839**	**839**	**-**	**-**	**-**	**-**

8.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par la directrice financière.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- les opérations d'achats et de ventes de biens et services en devise liées à l'exploitation et les couvertures associées (change à terme, par exemple). Le Groupe est peu exposé au risque de change transactionnel. En effet, les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et dans leur propre devise. Leur exposition au risque de change est donc naturellement limitée ;
- les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swap de change par exemple). Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. C'est pourquoi, pour en limiter l'impact, Veolia a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupes libellées dans la même devise. La stratégie de couverture de l'exposition patrimoniale du Groupe consiste principalement à couvrir certains investissements nets à l'étranger et à s'assurer que chaque société du Groupe n'a pas de position bilantielle de change significative pouvant entraîner une forte volatilité du résultat de change ;
- les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion. Le Groupe détermine la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en comparant les variations de valeur de l'instrument de couverture attribuables à une variation du taux de change spot avec les variations de ce même taux sur l'élément couvert. La politique du Groupe est d'aligner les conditions essentielles des contrats des instruments de couverture (devise, nominaux, maturité…) sur l'élément couvert.

Risque de change sur le coût de financement de l'endettement financier net

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de l'endettement financier net du Groupe, de -590 millions d'euros équivalents, au 31 décembre 2024, est principalement libellé en EUR (55 %), USD (18 %), GBP (3 %), CZK (1 %), CNY (5 %), PLN (4 %), HUF (2 %) et CLP (6 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le Groupe est exposé (GBP, USD, PLN, CLP, HUF, CZK et CNY) face à l'euro entraînerait une hausse du coût de financement de 26 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 21 millions d'euros.

Risque de conversion

Étant donné sa présence internationale, la conversion des comptes de résultat des filiales étrangères du Groupe est sensible aux variations de change.

Le tableau ci-dessous récapitule la sensibilité de certains agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe à une variation de plus ou moins 10 % des parités de change face à l'euro, liée à la conversion des comptes des filiales libellées en devise étrangère.

	Contribution aux comptes consolidés									Sensibilité à une variation de :	
(en millions d'euros)	Euro	Livre Sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Yuan renminbi chinois	Autres devises	Total	10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	18 812	3 110	5 328	3 027	2 072	2 113	978	9 253	**44 692**	2 864	-2 343
Résultat opérationnel	733	320	475	267	212	133	101	772	**3 012**	253	-207

Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne, en Australie, au Chili et en République tchèque. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 1 670 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse des actifs nets de -1 366 millions d'euros.

Couverture des investissements nets à l'étranger

Les instruments financiers qualifiés de « couverture d'un investissement net » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2024 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	85	85	-	-	-	4
Swap prêteurs devises	75	75	-	-	3	-
Instruments optionnels	3 786	3 722	64	-	18	69
Cross currency swaps	60	-	60	-	1	25
TOTAL	4 006	3 882	124	-	22	98

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

Les instruments optionnels correspondent principalement à des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La politique du Groupe est de ne couvrir l'investissement net qu'à hauteur du nominal de la dette en devise ayant servi au financement des titres.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou via des dérivés de change (cross currency swap, change à terme, tunnels d'options) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IFRS 9. Les écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre 2024, sont détaillés en 9.2.4.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2023 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	308	308	-	-	10	-
Swap prêteurs devises	295	295	-	-	-	7
Instruments optionnels	3 338	3 274	64	-	43	15
Cross currency swaps	60	-	60	-	1	20
TOTAL	4 001	3 877	124	-	54	42

Couverture de juste valeur de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de juste valeur » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2024 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	1 884	1 826	58	-	32	12
Ventes à terme	7 711	7 301	410	-	47	174
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**9 595**	**9 127**	**467**	**-**	**79**	**186**

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des swaps de change en couverture d'éléments inscrits au bilan. Il s'agit principalement de la couverture de financements internes et, dans une moindre mesure, de la couverture de contrats de projets ou de ventes d'équipement et solutions de traitements d'eau. L'impact de ces couvertures est compensé par la réévaluation des sous-jacents associés.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	1 206	1 186	20	-	11	19
Ventes à terme	7 463	6 640	823	-	88	109
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**8 669**	**7 826**	**843**	**-**	**99**	**128**

Couverture de flux de trésorerie de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de flux de trésorerie » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2024 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	152	143	8	-	1	2
Ventes à terme	542	534	8	-	7	14
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**693**	**677**	**16**	**-**	**8**	**16**

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	281	274	7	-	11	2
Ventes à terme	551	549	2	-	2	38
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	**832**	**823**	**9**	**-**	**13**	**40**

Couverture des expositions de change dans l'état de la situation financière consolidée par des dérivés non qualifiés de couverture

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2024 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	5 071	5 071	-	-	54	6
Swaps emprunteurs et ventes à terme	3 104	3 104	-	-	3	2
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**8 175**	**8 175**	**-**	**-**	**57**	**8**

Le portefeuille de dérivés de change ci-dessus est principalement contracté par Veolia Environnement dans le but de couvrir un endettement net en devises (constitué d'emprunts en devises ainsi que des prêts et emprunts intra-groupes en devises).

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	4 111	4 111	-	-	18	2
Swaps emprunteurs et ventes à terme	1 306	1 306	-	-	16	20
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**5 417**	**5 417**	**-**	**-**	**34**	**22**

8.3.1.3 Gestion du risque sur matières premières

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets, le charbon, le gaz ou la biomasse pour les activités de fourniture de services énergétiques, l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau. Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Ces opérations s'effectuent dans le cadre de la politique de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats.

Au 31 décembre 2024, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 37 millions d'euros à l'actif et à 18 millions d'euros au passif.

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**20**	**81**	**37**	**18**
Électricité	17	11	5	17
Produits pétroliers	-	-	-	-
CO_2	-	-	1	-
Charbon	-	1	-	-
Gaz	3	69	31	1
Autres	-	-	-	-

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

	Au 31 décembre 2023		Au 31 décembre 2024	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**20**	**81**	**37**	**18**
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	2	59	34	16
Dérivés non qualifiés de couverture	18	22	3	2

La hausse de valeur du portefeuille de dérivés sur matières premières est essentiellement liée à l'arrivée à échéance de couvertures à prix élevés sur le gaz ainsi qu'à la mise en place de nouvelles couvertures sur le gaz et l'électricité à des prix moindres que ceux observés au 31 décembre 2023.

Gaz à effet de serre

Contraintes réglementaires et politique de gestion

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005.

Pour accélérer le rythme des réductions d'émissions, la Phase 4 (2021-2030) prévoit que le nombre total de quotas d'émission (allocation gratuite de quotas) diminue à un taux annuel de 2,2 %. En décembre 2022, le Conseil et le Parlement européens sont parvenus à un accord politique provisoire prévoyant notamment d'augmenter ce taux de réduction annuel du plafond d'émissions à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030. Le Conseil a formellement adopté cette nouvelle trajectoire en avril 2023.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Au-delà de sa politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, Veolia est ainsi amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations dans le cadre de sa politique de couverture décrite ci-dessus.

Par ailleurs, la Chine a également officiellement lancé en 2021, un Système d'échange de quotas d'émissions à l'échelle du pays entier et se focalisant dans un premier temps sur les producteurs d'électricité. Les impacts sont peu matériels à ce stade pour le Groupe.

Traitement comptable retenu par le Groupe

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de *net liability approach* qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use).

Le bilan de l'année **2024** est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1er janvier 2024	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions / Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2024
TOTAL	871	-12	2 337	4 491	-7 313	374

Le stock de 374 milliers de tonnes est équivalent à environ 26 millions d'euros au 31 décembre 2024 sur la base d'un prix spot de 70.95 euros par tonne.

8.3.2 Gestion du risque de liquidité

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financements et trésorerie. Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (*cf.* note 8.1.1.4 « Dettes financières non courantes et courantes »).

8.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2024, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net par date de maturité sont les suivants :

	Au 31 décembre 2024		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2025	2026	2027	2028	2029	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires [1]	17 783	22 893	1 855	1 876	2 997	2 401	1 731	12 032
Autres dettes et trésorerie passive	9 514	9 949	7 700	328	296	333	234	1 058
Dettes financières brutes hors IFRS 16, coût amorti et effet des dérivés de couverture	**27 297**	**32 842**	**9 555**	**2 204**	**3 293**	**2 734**	**1 965**	**13 090**
Dettes locatives IFRS 16	1 985	2 173	490	383	278	239	137	646
Dettes financières brutes , hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	**29 282**	**35 015**	**10 045**	**2 588**	**3 572**	**2 973**	**2 102**	**13 736**
Impact des dérivés de couverture de la dette	367							
Dettes financières brutes	**29 649**	**35 015**	**10 045**	**2 588**	**3 572**	**2 973**	**2 102**	**13 736**
Trésorerie et équivalent trésorerie	-9 601							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-2 018							
Endettement financier net des liquidités	**18 031**	**35 015**	**10 045**	**2 588**	**3 572**	**2 973**	**2 102**	**13 736**

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

8.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre **2024** est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué MT non tiré	4 500	4 500
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	727	724
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	75	-
Ligne de lettres de crédit	-	-
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	8 344	9 349
Filiales :		
Lignes de crédit bilatérales	689	949
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	2 244	2 270
TOTAL DES LIQUIDITÉS	**16 579**	**17 792**
Dettes courantes et trésorerie passive :		
Dettes courantes	7 662	9 281
Trésorerie passive	379	197
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	**8 041**	**9 478**
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE, ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS LIÉS AU FINANCEMENT	**8 538**	**8 313**

Au 31 décembre 2024, Veolia dispose d'un total de liquidité de 18 milliards d'euros dont 12 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2024, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (7 134 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 3 872 millions d'euros et des dépôts à terme pour 3 262 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

Le 10 septembre 2024, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable.

De son côté, Moody's a confirmé, le 12 avril 2024, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

Le Groupe a décidé de refinancer, début mars 2023, ses deux crédits syndiqués (crédit syndiqué historique de 3 milliards d'euros et crédit syndiqué ex-Suez de 2,5 milliards d'euros) avec la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué unique d'un montant de 4,5 milliards d'euros. Le 16 février 2024, ce crédit syndiqué a été prolongé à échéance 2029.

Ce crédit syndiqué n'a pas été tiré au 31 décembre 2024.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2024 de 724 millions d'euros.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

	Au 31 décembre 2024	Échéancier					
(en millions d'euros)	Total	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Crédits syndiqués non tirés	4 500	-	-	-	-	4 500	-
Lignes de crédit	1 673	726	263	150	234	150	150
Ligne de lettres de crédit	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	6 173	726	263	150	234	4 650	150

8.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

Dette de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

Dette des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du Groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2024.

8.3.3 Gestion du risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et de produits de dérivés.

8.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du rating des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés) comme détaillé ci-après.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (clients publics-autorité délégante, clients privés-particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

		Au 31 décembre 2024			Ventilation par type de client			
(en millions d'euros)	Note	Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics – Autorité délégante	Clients privés - particuliers	Clients publics – autres	Clients privés – entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 371	-17	1 353	1 024	-	10	319
Créances clients	5.3	10 931	-1 122	9 809	2 474	2 165	1 318	3 852
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 852	-53	1 798	236	60	93	1 409
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	568	-68	500	46	131	18	305
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	384	-41	342	77	10	6	249
PRÊTS ET CRÉANCES		15 105	-1 302	13 803	3 856	2 366	1 446	6 135
Autres actifs financiers	8.1.2	2 087	-25	2 062	24	13	1	2 024
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024		17 192	-1 326	15 865	3 880	2 380	1 446	8 159
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023		17 816	-1 540	16 276	3 479	2 615	1 525	8 655

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

			Montant des actifs échus non dépréciés		
(en millions d'euros)	Note	Valeur nette comptable	Montant des actifs non échus	0-6 mois	6 mois – 1 an	Plus d'un an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 353	1 343	2	4	4
Créances clients	5.3	9 809	7 743	1 437	351	278
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 798	1 627	31	84	57
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	500	500	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	342	339	2	-	1
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2024		13 803	11 551	1 473	439	341
Autres actifs financiers non courants et courants	8.1.2	2 062	2 023	40	-	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2024		15 865	13 573	1 513	438	341
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023		16 276	13 462	1 994	396	422

Au 31 décembre 2024, les créances clients nettes, d'un montant de 9 809 millions d'euros, incluent notamment les factures à établir pour 4 090 millions d'euros contre 10 355 millions d'euros et 3 752 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, les créances clients supérieures à 6 mois s'élèvent à 1 639 millions d'euros en valeur brute et sont dépréciées à hauteur de 1 010 millions d'euros, soit une valeur nette totale de 629 millions d'euros. Elles représentent 6,4% des créances nettes totales contre 612 millions d'euros au 31 décembre 2023 (5,9 %).

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur la France et l'Italie et relèvent principalement de débiteurs publics (municipalités ou assimilés).

En Italie, les créances clients nettes s'élèvent à 385 millions d'euros dont 113 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois au 31 décembre 2024 contre 178 millions d'euros et 50 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2023.

8.3.3.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur le placement de ses excédents et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque crédit correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments financiers dérivés, ce risque correspond à la juste valeur de l'ensemble des instruments contractés avec une contrepartie si celle-ci est positive.

Le Groupe minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties bancaires à des banques et établissements financiers de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les limites sont fixées pour chacune des contreparties en fonction de leur notation par les agences de rating, de la taille de leurs fonds propres et des engagements pris vis-à-vis du Groupe, et sont revues régulièrement. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des *Credit Support Annex* avec ses principales contreparties limitant le risque de contrepartie grâce au mécanisme des appels de marge.

Les risques de contrepartie sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le middle-office, au sein de la direction financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement sont gérés avec un objectif de rentabilité voisin de celui du marché monétaire, en évitant une prise de risque en capital et en gardant un niveau de volatilité faible.

8.4 Produits et charges financiers

8.4.1 Coût de l'endettement financier

Les charges de l'endettement financier comprennent les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du coût amorti et les pertes sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture.

La charge d'intérêt incluse dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les produits de l'endettement financier comprennent les gains sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture et sur les placements de trésorerie et équivalent de trésorerie.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges et produits de l'endettement financier sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée des produits de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En outre, le coût de l'endettement inclut le résultat des dérivés qui sont affectés à la dette qu'ils soient qualifiés ou non, comptablement, de couverture.

Les produits de l'endettement financier s'élèvent à 503 millions d'euros. Les charges, y compris charges sur instruments dérivés et relations de couverture, s'élèvent à -1 093 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le coût de l'endettement financier figurant au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier des activités poursuivies ci-dessus et à celui des activités non poursuivies, qui est nul au 31 décembre 2024.

Le poste « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de -1 million d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -6 millions d'euros en 2024.

(en millions d'euros)	2023	2024
Charges sur l'endettement	-627	-703
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur) (1)	313	318
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-225	-205
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	**-539**	**-590**

(1) Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le coût de l'endettement financier net (incluant l'impact de la réévaluation des passifs financiers pour 62 millions d'euros) s'établit à -590 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre -539 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette hausse du coût de l'endettement du Groupe est principalement liée à la non récurrence de produits exceptionnels comptabilisés en 2023 pour 30 millions d'euros.

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2024 les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -214 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour 10 millions d'euros principalement sur des instruments dérivés de change.

Par ailleurs, la charge relative à l'inefficacité des relations de couverture d'investissement net en devise et de couverture de flux de trésorerie n'est pas significative en 2024 et 2023.

8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession, la désactualisation des provisions, les charges d'intérêts relatifs aux passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives.

(en millions d'euros)	2023	2024
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	-56	2
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	53	65
Dividendes reçus	3	3
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Désactualisation des provisions	-49	-55
Résultat de change et variations de juste valeur	-79	-89
Charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé	-84	-86
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-58	-66
Autres	-169	-81
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	**-439**	**-309**

Au 31 décembre 2023, les pertes nettes sur prêts et créances correspondaient principalement à la dépréciation des prêts actionnaires en Europe du Nord pour un montant de -44 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2024, les plus-values de cessions financières s'élèvent à +65 millions d'euros et comprennent essentiellement la plus-value de la cession du groupe SADE et de la société Veolia North America Regeneration Services aux États-Unis.

Au titre de l'exercice 2023, les plus-values de cessions financières s'élevaient à +53 millions d'euros et comprenaient essentiellement la plus-value de la cession des concessions d'eau italiennes pour +15 millions d'euros et de la cession d'une entité espagnole pour +16 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les autres produits et charges financiers s'expliquaient notamment par les coûts engagés d'un montant de -32 millions d'euros dans le contexte d'une réorganisation juridique au Canada ainsi que les intérêts payés dans le cadre d'un litige en Lituanie pour -17 millions d'euros.

8.5 Engagements liés aux activités de financement

8.5.1 Engagements donnés liés aux activités de financement

Garantie d'une dette : il s'agit principalement de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de sociétés non consolidées ou de sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque l'engagement porte sur la totalité de celle-ci.

Lettres de crédit : lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe, à titre de garantie dans le cadre de leurs opérations d'exploitation.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	84	12	9	2	1
Garantie d'une dette	77	49	4	36	9
Autres engagements donnés liés au financement	80	87	11	28	48
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	**241**	**148**	**24**	**67**	**58**

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 7.4.

8.5.2 Engagements reçus liés aux activités de financement

Ils s'élèvent à 133 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 253 millions d'euros au 31 décembre 2023.

8.5.3 Sûretés réelles données en garantie de dettes financières

Au 31 décembre 2024, le Groupe a consenti 469 millions d'euros de sûretés réelles en garantie de dettes financières, contre 480 millions d'euros au 31 décembre 2023. Elles sont essentiellement dues au refinancement long terme par des entités chinoises auprès des banques Minsheng et CMB contre un adossement d'actifs de 421 millions d'euros.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantissements/hypothèques (en millions d'euros)	Montant d'actif nanti (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs incorporels	16	8 085	0,2 %
Sur actifs corporels	428	17 933	2,4 %
Sur actifs financiers [1]	18		
Total actifs non courants	**462**	**45 149**	
Sur actifs courants	8	27 809	0,0 %
TOTAL	**469**	**72 959**	

(1) Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanti/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas pertinent.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

			Échéance		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Actifs incorporels	**21**	**16**	**2**	**6**	**8**
Actifs corporels	**424**	**428**	**9**	**27**	**392**
Hypothèques	52	48	8	17	23
Nantissements de mobilier corporel [1]	372	380	1	10	369
Actifs financiers	**28**	**18**	**-**	**-**	**18**
Actifs courants	**7**	**8**	**-**	**-**	**8**
Nantissements de créances	-	-	-	-	-
TOTAL	**480**	**469**	**11**	**33**	**426**

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

Note 9 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

9.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit *Investment Grade*.

Le 28 mai 2019, Veolia Environnement a conclu un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Cheuvreux prenant effet au 1er juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

9.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

9.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

9.2.1.1 Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Au cours de l'exercice 2024, Veolia Environnement a procédé, le 6 mai 2024, à une première augmentation de capital d'environ 3,7 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive par les bénéficiaires des droits aux actions de performance attribuées dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 4 mai 2021, portant le capital social à 3 630 742 570 euros.

Le 13 septembre 2024, Veolia Environnement a réalisé une seconde augmentation de capital d'environ 356 millions d'euros, prime d'émission incluse, dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2024, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 portant le capital social à 3 703 263 040 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour environ 1 million d'euros.

Au cours de l'exercice 2023, Veolia Environnement avait procédé, le 9 mai 2023, à une première augmentation de capital d'environ 4 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive par les bénéficiaires des droits aux actions de performance attribuées dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 5 mai 2020, portant le capital social à 3 576 919 375 euros.

Le 13 décembre 2023, Veolia Environnement avait réalisé une seconde augmentation de capital d'environ 222 millions d'euros, prime d'émission incluse, dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2023, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 portant le capital social à 3 627 058 335 euros. Des frais liés à cette opération avaient été imputés sur la prime d'émission pour environ 1 million d'euros.

9.2.1.2 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Le capital social était divisé en 725 411 667 actions au 31 décembre 2023 et 740 652 608 actions au 31 décembre 2024. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

9.2.1.3 Capital autorisé non émis

Dans le cadre de la gestion financière de Veolia Environnement, les résolutions d'augmentation de capital approuvées tous les deux ans par l'assemblée générale de Veolia Environnement visent à autoriser le conseil d'administration à procéder à des opérations d'augmentation de capital sous certaines conditions et dans la limite de certains plafonds. Elles permettent d'adapter la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de financement et de la situation des marchés de capitaux français et internationaux.

Outre les résolutions annuelles d'augmentation de capital réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe, ces résolutions, qui ont été approuvées par l'assemblée générale du 25 avril 2024, sont de manière générale, divisées en deux catégories et assorties des plafonds d'augmentation de capital suivants :

- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») dont le montant nominal est plafonné à environ 1,1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions) ;
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à environ 363 millions d'euros (soit environ 10 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'utilisation de ces résolutions ne peut conduire à la réalisation d'opérations d'augmentation de capital avec ou sans DPS excédant un deuxième plafond global d'un montant nominal d'environ 1,1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'ensemble de ces autorisations sont suspendues en période d'offre publique d'achat déposée par un tiers et visant à prendre le contrôle de la Société.

Exercices 2023 et 2024

Exercice 2023 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 15 juin 2022 s'élevait à 210 171 514 actions sur la base de 700 571 716 actions composant le capital de la Société au 15 juin 2022.

Au cours de l'exercice 2023, 10 837 300 actions ont été émises en vertu des 210 171 514 actions susvisées.

Exercice 2024 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 25 avril 2024 s'élevait à 217 623 500 actions sur la base de 725 411 667 actions composant le capital de la Société au 25 avril 2024.

Au cours de l'exercice 2024, 15 240 941 actions ont été émises en vertu des 217 623 500 actions susvisées.

9.2.2 Imputation des titres d'autocontrôle sur les capitaux propres

Les actions d'autocontrôle sont comptabilisées en réduction des capitaux propres.

Les pertes et profits résultant de la cession des actions d'autocontrôle et les dividendes liés sont imputés directement sur les capitaux propres et n'affectent pas le résultat.

9.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions propres

Aux 31 décembre 2023 et 2024, les opérations d'achat ou de cession sur les actions propres de Veolia Environnement effectuées dans le cadre du contrat de liquidité sont les suivantes :

	2023	2024
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	9 685 607	11 380 601
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	9 856 579	11 025 775

Aux 31 décembre 2023 et 2024, Veolia Environnement détient 162 970 et 517 796 actions au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 20 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2023 et 2024 s'élèvent respectivement à 10 362 269 et 10 651 380 actions.

9.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2024, Veolia Environnement possède 10 651 380 actions en autocontrôle dont 6 370 621 affectées à des opérations de croissance externe et 4 280 759 acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés pour une valeur de marché de 289 millions d'euros sur la base d'un cours à 27 euros et une valeur comptable de 376 millions d'euros imputée en fonds propres.

9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2024 a approuvé le versement d'un dividende de 1,25 euro par action au titre de l'exercice 2023, payable en numéraire. Les dividendes 2023 ont été versés à compter du 10 mai 2024 pour un montant total de 895 millions d'euros.

En 2023, des dividendes de 787 millions d'euros ont été versés par Veolia Environnement.

9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2024, le montant cumulé des écarts de conversion est de -260 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2024, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du dollar américain (428 millions d'euros), de la livre sterling (56 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (-35 millions d'euros) et du yuan renminbi chinois (33 millions d'euros).

Au 31 décembre 2023, le montant cumulé des écarts de conversion est de -583 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2023, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du yuan renminbi chinois (-122 millions d'euros), du dollar américain (-253 millions d'euros), du peso argentin (-154 millions d'euros), de la couronne tchèque (-58 millions d'euros) et du rouble russe (-49 millions d'euros)

Variation des écarts de conversion (total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère et aux Participations ne donnant pas le contrôle)

(en millions d'euros)	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-302	-301
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-279	-282
Solde au 31 décembre 2023	**-581**	**-583**
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	366	386
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-68	-63
Variations de l'exercice 2024	**298**	**323**
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	64	85
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-347	-345
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2024	-283	-260

Ventilation par principales devises de la réserve de conversion dans le total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Variation	Au 31 décembre 2024
Yuan renminbi chinois	120	33	153
Dollar américain	240	428	668
Couronne tchèque	-39	-23	-62
Dollar australien	-26	-18	-44
Peso mexicain	-24	-5	-29
Zloty polonais	-39	6	-33
Peso argentin	-331	-14	-345
Livre sterling	-160	56	-104
Dollar de Hong Kong	-228	-35	-263
Peso colombien	-32	-19	-51
Forint hongrois	-47	-18	-64
Leu Roumain	-26	-	-26
Couronne suédoise	-21	-3	-24
Autres devises	29	-64	-35
TOTAL	-583	323	-260

9.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à +337 millions d'euros au 31 décembre 2024, et +306 millions d'euros au 31 décembre 2023. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Coût de la couverture	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2023	**307**	**-10**	**-6**	**-6**	**15**	**299**	**306**
Variation de valeur	-	52	-	6	-13	46	31
Autres variations	2	-	-	-	-	1	1
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2024	**309**	**41**	**-6**	**-**	**2**	**346**	**337**

Les montants sont présentés net d'impôts.

La variation de valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres concerne principalement les couvertures de gaz pour +45 millions d'euros en Europe (voir note 8.3.1.3).

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

9.3 Participations ne donnant pas le contrôle

Conformément à la norme IFRS 10, les participations ne donnant pas le contrôle sur les filiales consolidées par intégration globale sont considérées comme des éléments de capitaux propres.

En outre, selon la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation », les engagements de rachats sur participations ne donnant pas le contrôle (puts) sont considérés comme une dette.

9.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail des variations des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2024 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 235 millions d'euros, l'Allemagne pour 221 millions d'euros, l'Espagne pour 208 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : le Chili pour 626 millions d'euros, les États-Unis pour 306 millions d'euros, la Chine pour 225 millions d'euros.

9.3.2 Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

La part du résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle représente -347 millions d'euros sur l'exercice 2024 contre -397 millions d'euros sur l'exercice 2023.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
France et déchets spéciaux Europe	-11	-13
Europe hors France (1)	-183	-143
Reste du monde (2)	-183	-172
Technologie de l'Eau	-21	-19
Autres	-	-
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	**-397**	**-347**

(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (-131 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre -171 millions d'euros au 31 décembre 2023).
(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle au Chili (-82 millions d'euros), aux États-Unis (-23 millions d'euros) et en Australie (-17 millions d'euros) au 31 décembre 2024.

9.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

9.4.1 Obligations convertibles OCEANE

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019 des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance au 1er janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 8.1.1.1).

Le 2 août 2024, Veolia Environnement a lancé une opération de rachat partiel de 52 % de ces obligations avec une date de règlement livraison le 9 août. La part des coûts de rachat imputée en capitaux propres s'élève à environ -18 millions d'euros.

Le montant résiduel a été payé à maturité.

9.4.2 Titres super subordonnés

Au 31 décembre 2024, les dettes hybrides hors coupons représentent 3,6 milliards d'euros chez Veolia Environnement, et se décomposent en :

- une émission de 2 milliards d'euros réalisée le 14 octobre 2020 dont les produits ont servi à financer l'acquisition des 29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie avec une première tranche de 850 millions d'euros portant un coupon de 2,25 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2026 et une seconde de 1 150 millions d'euros portant un coupon de 2,50 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2029 ;
- une émission de 500 millions d'euros réalisée le 2 septembre 2019 résultant de l'acquisition de Suez SA avec un coupon initial fixe de 1,625 % révisé pour la première fois sept ans après l'émission puis tous les cinq ans ;
- une émission de 500 millions d'euros réalisée le 8 novembre 2021 portant un coupon de 2 % jusqu'à sa première date de révision en février 2028 ;
- une émission de 600 millions d'euros réalisée le 22 novembre 2023 réalisée dans le cadre du programme EMTN de Veolia Environnement et portant un coupon de 6 % jusqu'à sa première date de révision en février 2029.

Le solde de 203 millions d'euros d'une autre émission de 600 millions d'euros issue du rapprochement avec Suez et datant de 2017 a été remboursé le 19 avril 2024.

Pour mémoire en 2022, les titres super subordonnés avaient augmenté de 1 624 millions d'euros avec l'acquisition de Suez SA.

Au 31 décembre 2023, ils se décomposaient en trois tranches :

- la 1ère émise le 30 mars 2015 pour 500 millions d'euros - portant intérêt au taux fixe de 2,5 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans - a été remboursée le 30 mars 2022 ;
- la 2ème tranche émise le 19 avril 2017 pour 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans, puis tous les cinq ans. Cette tranche a été partiellement rachetée pour 397 millions d'euros le 23 novembre 2023 ;
- la dernière tranche émise le 2 septembre 2019 pour 500 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 1,625 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission puis tous les cinq ans.

Conformément à la norme IAS 32.11 et compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques (absence de remboursement obligatoire, absence d'obligation de payer un coupon, sauf en cas de distribution de dividendes aux actionnaires ou de rachat de ses propres instruments), cet instrument est comptabilisé en capitaux propres.

9.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net non dilué par action est ajusté pour prendre en compte les augmentations de capital intervenues au cours de l'exercice. En application des normes IAS 33.9 et IAS 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère, par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion de l'ensemble des instruments potentiellement dilutifs existants (OCEANE, plan d'actions de performance et attribution d'actions gratuites).

Sont présentées, ci-dessous, les informations sur les résultats et les actions ayant servi au calcul des résultats de base et dilué par action, pour l'ensemble des activités.

	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires (en millions de titres)	**705**	**720**
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	705	720
Actions théoriques supplémentaires issues des instruments potentiellement dilutifs	26	22
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué (en millions de titres)	**731**	**741**
Résultat net part du Groupe par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	937	1 098
Résultat net part du Groupe par action (en euros) :		
Non dilué	1,24	1,45
Dilué	1,19	1,40
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies (en millions d'euros)	-24	-103
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en euros):		
Non dilué	-0,03	-0,14
Dilué	-0,03	-0,14
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en millions d'euros)	961	1 201
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros) :		
Non dilué	1,27	1,59
Dilué	1,23	1,54

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les OCEANE, présentées en note 9.4.1 ainsi que les actions de performance et les actions gratuites qui sont présentées en note 6.2.2.

Note 10 PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal autre que lié à l'impôt sur les résultats, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires, y compris les redressements ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provision pour risques environnementaux).

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise ses engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé. Cet actif est amorti dans l'exercice en fonction de sa consommation. Les coûts pris en compte considèrent les spécificités techniques et opérationnelles des sites, ainsi que les exigences des réglementations applicables. Les durées des suivis postérieurs à la clôture des centres de stockage varient selon les pays dans lesquels le Groupe opère (France : 30 ans et au Royaume-Uni : 60 ans). Le calcul des coûts totaux est affecté de l'inflation et, en fonction du calendrier des dépenses projetées, un taux d'actualisation est appliqué (dépendant du pays et de la maturité des flux). Les provisions sont calculées, par site, à la date de clôture en tenant compte du taux de remplissage des centres de stockage des déchets, des coûts totaux estimés par année, de la date prévue de fermeture du site et du taux d'actualisation, et sont constituées progressivement pendant la durée d'exploitation.

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « Autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice 2024 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Entrée/ Dotation de l'exercice	Remboursement/ Consommation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Dés-actualisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements courant/ non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Provisions pour litiges fiscaux [1]	58	14	-1	-10	-	-	-1	-	-	6	66
Provisions pour litiges sociaux	30	9	-5	-5	-	-	-	-	-	-	29
Provisions pour autres litiges	159	24	-23	-6	-	-	-3	-	-	-1	150
Provisions pour engagements contractuels	87	208	-196	-3	-	-1	-	1	-	-1	97
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	286	12	-27	-26	-	2	-	3	-	-3	246
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	1 208	39	-52	-56	-	76	3	4	-	-2	1 220
Provisions pour restructuration	48	23	-27	-5	-	-	-1	-	-	19	57
Provisions propre assureur	360	99	-74	-27	-	3	3	1	-	-	364
Autres provisions	810	278	-135	-99	-	-	-5	11	-	-22	839
Provisions hors engagements sociaux	**3 046**	**706**	**-540**	**-236**	**-**	**80**	**-2**	**19**	**-**	**-3**	**3 069**
Provisions pour engagements sociaux	**767**	**98**	**-71**	**-10**	**-27**	**19**	**-13**	**3**	**-**	**-20**	**746**
TOTAL PROVISIONS	**3 813**	**804**	**-610**	**-247**	**-27**	**99**	**-15**	**22**	**-**	**-23**	**3 815**
PROVISIONS NON COURANTES	**2 807**	**466**	**-266**	**-152**	**-27**	**99**	**-13**	**9**	**-140**	**-33**	**2 749**
PROVISIONS COURANTES	**1 005**	**339**	**-344**	**-95**	**-**	**-**	**-2**	**13**	**140**	**10**	**1 066**

(1) Provisions autres que liées à l'impôt sur les résultats.

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 245 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 247 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe, Europe hors France, Reste du monde, Technologies de l'eau contribuent respectivement à hauteur de 67 millions d'euros, 39 millions d'euros, 96 millions d'euros et 38 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuel**s au 31 décembre 2024 concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour 51 millions d'euros et l'Europe hors France pour 33 millions d'euros.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 246 millions d'euros au 31 décembre 2024, concernent principalement les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe pour 9 millions d'euros, Europe hors France pour 28 millions d'euros, le Reste du monde pour 121 millions d'euros, Technologies de l'eau pour 89 millions d'euros.

Les **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élèvent à 1220 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 1 208 millions d'euros au 31 décembre 2023 et concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 448 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 443 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Europe hors France pour 323 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 310 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Reste du monde pour 418 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 422 millions d'euros au 31 décembre 2023.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2024 résulte notamment de la désactualisation des provisions pour 76 millions d'euros sur l'exercice.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2024 à 1 104 millions d'euros contre 1 079 millions d'euros fin 2023 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 55 millions d'euros fin 2024 contre 64 millions d'euros fin 2023 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 61 millions d'euros fin 2024 contre 65 millions d'euros fin 2023.

Les provisions propre assureur proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 119 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 122 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Europe hors France pour 161 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 145 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Reste du monde pour 139 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 132 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Technologies de l'eau pour 223 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 126 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- Autres pour 197 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 285 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 746 millions d'euros dont 653 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 6.3), et 93 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

Note 11 IMPÔTS

11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

11.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	2023	2024
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	**-573**	**-553**
France	-38	-56
Autres pays	-535	-497
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	**62**	**-13**
France	-7	31
Autres pays	69	-44
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-511	-566

Certaines filiales françaises ont opté pour le groupe d'intégration fiscale constitué par Veolia Environnement. Veolia Environnement est seule redevable envers le Trésor Public français de l'impôt courant sur les sociétés calculé sur la base de la déclaration fiscale d'ensemble. L'économie d'impôt susceptible d'en résulter est acquise à Veolia Environnement, société intégrante.

11.1.2 Rapprochement des taux d'imposition

	2023	2024
Résultat net des activités poursuivies (a)	1 358	1 547
Résultat des entreprises associées (b)	63	61
Résultat des co-entreprises (c)	60	71
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	-	-
Pertes de valeur sur goodwill des co-entreprises et autres entités mises en équivalence (e)	-	-
Impôts sur le résultat (f)	-511	-566
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (g) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)-(f)	1 747	1 982
Taux d'imposition apparent -(f)/(g)	**29,3 %**	**28,6 %**
Taux d'imposition théorique [1]	**25,8 %**	**25,8 %**
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	0,1 %	0,0 %
Différences de taux	-4,2 %	-3,6 %
Plus et moins-values de cession	-0,1 %	1,9 %
Dividendes	1,3 %	0,4 %
Impôts sans base	7,9 %	4,4 %
Visibilité fiscale [2]	6,0 %	3,4 %
Autres différences permanentes	-7,5 %	-3,8 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	29,3 %	28,6 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2023 et 2024.
(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les activations et les pertes de valeur sur impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2024 proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible ou plus élevé que le taux légal français ;
- des impôts sans base, dont notamment des taxes, autres que l'impôt sur les sociétés, répondant aux critères définis par la norme IAS 12 ;
- de l'imposition sur les plus ou moins values de cessions ;
- de la visibilité fiscale, liée principalement aux activations et aux pertes de valeur sur impôts différés.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2023** provenaient principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible ou plus élevé que le taux légal français ;
- du changement de taux d'impôt différé afin de tenir compte des modifications législatives dans certains pays ;
- des impôts sans base, dont notamment des taxes, autres que l'impôt sur les sociétés, répondant aux critères définis par la norme IAS 12 ;
- de la visibilité fiscale, liée principalement aux activations et aux pertes de valeur sur impôts différés.

11.2 Actifs et passifs d'impôts différés

Les différences temporelles et les déficits fiscaux donnent généralement lieu à la constatation d'impôts différés actifs ou passifs.

Les actifs d'impôts différés résultant de différences temporelles ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable :

- que des différences temporelles imposables suffisantes seront disponibles au sein de la même entité fiscale ou du même groupe fiscal, et dont on s'attend à ce qu'elles s'inversent au cours de la période où les différences temporelles déductibles se retourneront ou au cours des périodes sur lesquelles la perte fiscale résultant de l'actif d'impôt différé pourra être reportée en arrière ou en avant ;
- ou que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé.

À chaque clôture, le Groupe procède à une revue de la valeur recouvrable des impôts différés actifs relatifs à des pertes fiscales reportables significatives.

Les impôts différés actifs afférents à ces pertes fiscales ne sont plus reconnus ou sont réduits lorsque des faits et circonstances propres à chaque société ou groupe fiscal concerné le nécessitent, notamment lorsque :

- l'horizon des prévisions et les incertitudes de l'environnement économique ne permettent plus d'apprécier le niveau de probabilité attaché à leur consommation ;
- les sociétés n'ont pas commencé à utiliser ces pertes ;
- l'horizon de consommation prévisible dépasse l'échéance de report autorisé par la législation fiscale ;
- ou encore lorsque l'imputation sur des bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les impôts différés actifs et passifs sont ajustés pour tenir compte de l'incidence des changements de la législation fiscale et des taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

L'**évolution** des impôts différés actifs et passifs au cours de l'**exercice 2024** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs /passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2024
Impôts différés actifs bruts	4 181	92	-25	-104	40	-	-7	4 177
Impôts différés actifs non appréhendés	-2 139	-68	-5	25	-38	-	5	-2 219
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**2 042**	**24**	**-29**	**-79**	**2**	**-**	**-1**	**1 958**
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**2 575**	**37**	**-9**	**-29**	**36**	**-**	**-4**	**2 606**

Au 31 décembre 2024, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -2 219 millions d'euros, dont -1 553 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -666 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2023, ils s'élevaient à -2 139 millions d'euros, dont -1 503 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -636 millions d'euros issus des différences temporelles.

La **ventilation par nature** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 841	1 826
Provisions et pertes de valeurs	450	560
Avantages sociaux	294	279
Instruments financiers	95	165
Actifs financiers opérationnels	72	27
Juste valeur des actifs acquis	167	125
Locations financement	155	130
Immobilisations corporelles, incorporelles	228	234
Autres natures	879	831
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	**4 181**	**4 177**
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	**-2 139**	**-2 219**
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	**2 042**	**1 958**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 184	1 266
Juste valeur des actifs acquis	721	635
Actifs financiers opérationnels	54	48
Instruments financiers	96	157
Locations financement	113	112
Provisions	29	27
Avantages sociaux	71	70
Autres natures	308	291
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**2 575**	**2 606**

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2024 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
Groupe fiscal France	58	236	-236	58
Groupe fiscal aux États-Unis	56	264	-489	-169
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	**114**	**500**	**-725**	**-111**

L'échéancier de retournement de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position nette d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	58	-	58	-	-	-	58	-	58
Groupe fiscal aux États-Unis	56	-	56	103	-328	-225	159	-328	-169

L'échéancier de péremption des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2024 est le suivant :

	Échéance				
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Illimitée	Total au 31 décembre 2024	Total au 31 décembre 2023
Déficits fiscaux appréhendés	103	34	136	**273**	338
Déficits fiscaux non appréhendés	759	394	400	**1 553**	1 503

La diminution des déficits fiscaux appréhendés au 31 décembre 2024 est liée à la réestimation par le Groupe de ses perspectives et à la consommation des déficits fiscaux du groupe fiscal américain.

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2024
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	1 898	1 840
Impôts différés actifs hors résultats	144	118
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**2 042**	**1 958**
IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	2 506	2 547
Impôts différés passifs hors résultats	69	59
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**2 575**	**2 606**

11.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers.

Le Groupe apprécie les risques fiscaux liés à l'impôt sur les résultats conformément à l'interprétation IFRIC 23 en considérant notamment que les autorités fiscales mèneront un contrôle et auront pleine connaissance de toute l'information pertinente.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2024 le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

11.4 Impôt minimum mondial (Pilier 2)

La loi de finance pour 2024 (article 33 de la loi n°2023-1322 du 29 décembre 2023) a transposé la Directive Pilier 2 (Directive (UE) 2022/2523 du Conseil du 14 décembre 2022) visant à instaurer un impôt minimal mondial. Compte tenu de son chiffre d'affaires, le groupe entre dans le champ d'application de cette nouvelle législation.

Le Groupe a déterminé, pour l'exercice 2024, l'impact financier de ce nouvel impôt qui a été comptabilisé dans la charge d'impôt mais ne s'avère pas significatif.

Conformément à l'exemption temporaire introduite par l'amendement à IAS12 de mai 2023, aucun impôt différé n'a été constaté à cet égard.

Note 12 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage décrites ci-après ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire, ou d'une reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2024, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis – Eau – Flint

En novembre 2011, le gouverneur de l'État du Michigan (États-Unis) a déclaré que la ville de Flint (Michigan) (« Flint ») était en grande difficulté financière et a nommé un responsable des urgences (« Emergency Manager ») afin qu'il adopte des mesures drastiques d'économies. Dans cette perspective, l'Emergency Manager a décidé en 2013 de transférer provisoirement la source d'approvisionnement en eau de la ville de Détroit à la rivière Flint ; cette mesure s'inscrivait dans un plan à plus long terme de changement de source d'approvisionnement vers le lac Huron.

En 2013, Flint a retenu les services de la société d'ingénierie Lockwood Andrews & Newman (« LAN ») pour préparer la station de traitement d'eau de la ville au changement de source d'eau. En avril 2014, ladite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint et à la distribuer aux habitants.

Peu après, ces derniers ont commencé à se plaindre de l'apparence, de l'odeur et du goût de l'eau distribuée. Entre août et décembre 2014, Flint a fait face à des problèmes de qualité de l'eau, caractérisant des violations de la réglementation nationale régissant l'eau potable du fait notamment du dépassement de la limite du taux autorisé de « Total Trihalomethanes » (« TTHM ») (des sous-produits de désinfection).

En février 2015, Flint a confié à une filiale américaine de la Société, Veolia Water North America Operating Services (« VWNAOS »), la réalisation d'une étude sur les effets résiduels du processus de chloration sur la coloration de l'eau, son goût et son odeur. Cette étude ponctuelle, facturée 40 000 dollars américains, a été réalisée en quatre semaines environ. Pendant tout ce temps et par la suite, Flint a continué à faire appel à LAN en tant que consultant principal en ingénierie de l'eau. Ainsi, en décembre 2014 et courant 2015, LAN a élaboré un plan de traitement et remis des rapports à la ville, notamment sur la conformité de l'eau de la rivière Flint à la loi sur l'eau potable (« Safe Drinking Water Act »). Dans son plan et ses rapports, LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de Flint pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire, fondé entre autres sur des tests effectués exclusivement par Flint, lesquels étaient en conformité avec la réglementation relative au plomb et au cuivre. Ce rapport de VWNAOS indiquait que l'eau potable était « saine » dans la mesure où elle respectait « les normes étatiques et fédérales et les essais requis ». Le même jour, au cours d'une réunion organisée par le comité des travaux publics du conseil municipal de Flint, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de leur rapport intermédiaire.

En parallèle, Flint menait de son côté des analyses au domicile d'une résidente qui ont révélé un taux très élevé de plomb dans l'eau ; le résultat de ces analyses n'a pas été communiqué à VWNAOS.

Le 12 mars 2015, le rapport final de VWNAOS était adressé à Flint, puis rendu public. Dans son rapport, VWNAOS faisait un certain nombre de recommandations pour assurer la conformité des niveaux de TTHM à la réglementation et améliorer la qualité de l'eau relative à son goût, son odeur et sa couleur. Le rapport a également recommandé à Flint de travailler avec sa société d'ingénierie et l'État du Michigan, afin de développer un plan de contrôle de la corrosion. Flint a ignoré la plupart de ces recommandations jusqu'à fin 2015, lorsque l'État a ordonné la mise en place de certaines mesures, suite à la révélation de l'existence de plomb dans l'eau distribuée.

Le 24 juin 2015, un employé de l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait les mesures prises par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés de plomb dans l'eau potable signalés par la résidente de Flint en février 2015.

Le 25 septembre 2015, Flint a finalement publié un communiqué officiel (« lead advisory ») auprès des résidents de Flint afin de les alerter sur la présence de plomb dans l'eau potable.

Le 16 octobre 2015, la ville est retournée s'approvisionner en eau potable auprès de la ville de Détroit.

Le 21 octobre 2015, le bureau du gouverneur du Michigan a mandaté un groupe de travail consultatif composé d'experts dans plusieurs disciplines (« Flint Water Advisory Task Force ») chargé de mener une étude indépendante sur la crise à Flint, y compris la contamination de l'eau au plomb.

Le 21 mars 2016, le rapport final du Flint Water Advisory Task Force, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était publié. Ce rapport conclut que la responsabilité de la crise de l'eau à Flint incombe largement à plusieurs entités gouvernementales du Michigan ainsi qu'à Flint ; le département de la qualité environnementale du Michigan et la ville de Flint n'ont notamment pas exigé ni mis en œuvre de contrôle de corrosion lors du changement de source d'approvisionnement et ce, contrairement à ce que requiert le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre pour éviter toute contamination de l'eau potable.

Depuis février 2016, de nombreuses actions individuelles et actions de groupe putatives (« putative class actions ») ont été engagées devant la juridiction étatique et la juridiction fédérale du Michigan par des résidents de Flint contre plusieurs défendeurs, dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan, Flint, LAN et trois des filiales américaines de la Société, Veolia North America, Inc., VWNAOS et Veolia North America LLC (ci-après « VNA »).

Bien que la Société ait été citée dans plusieurs actions individuelles ou de groupe, elle n'a reçu aucune assignation et n'est partie défenderesse à aucune d'entre elles ; seules ses trois filiales américaines le sont.

En novembre 2020, un projet d'accord transactionnel a été conclu entre les demandeurs (aux actions individuelles ou de groupe, dans la procédure fédérale comme étatique) et certains défendeurs, dont l'État du Michigan et Flint, mais pas VNA ni la société d'ingénierie LAN. Cet accord transactionnel a été approuvé par la juge fédérale pour un montant de 626,25 millions de dollars américains. En juillet 2023, LAN a informé le tribunal fédéral et le tribunal étatique qu'un accord transactionnel de principe venait d'être conclu avec les demandeurs. L'accord transactionnel de LAN, d'un montant de 8 millions de dollars américains, a été validé à titre définitif par la juge fédérale en mai 2024.

Les actions se sont poursuivies en revanche en présence de VNA. Le fondement des actions engagées (procédures fédérale et étatique) était la négligence professionnelle.

Actions civiles devant le Tribunal fédéral du district de l'Est du Michigan (« United States District Court for the Eastern District of Michigan »)

Actions individuelles : ces actions ont été organisées selon une procédure dite « bellwether », qui permet la tenue d'une série de procès avec plusieurs petits groupes de demandeurs représentatifs. Le premier de ces procès a débuté en février 2022. Le 11 août 2022, après que le jury a informé le tribunal qu'il était dans l'incapacité de rendre une décision unanime, le juge fédéral a prononcé un « mistrial » (déclaration de fin de procès en raison de l'absence d'unanimité du jury). De nouvelles audiences (« retrial ») ont été programmées, puis finalement reportées sine die à la demande des plaignants. Les prochains procès « bellwether », avec à chaque fois de nouveaux groupes de demandeurs, étaient prévus pour octobre 2024 et septembre 2025.

En octobre 2024, VNA et les avocats représentant les demandeurs aux actions « bellwether » sont parvenus à un accord de principe, si bien que la juge fédérale a suspendu les procédures en cours. Cet accord, dont le texte définitif a été signé entre les parties en février 2025, prévoit, après approbation par la juge fédérale, le retrait définitif des procédures engagées contre VNA moyennant un paiement de 53 millions de dollars américains ; le processus d'homologation se déroulera courant 2025, à l'issue duquel les procédures intentées par ces demandeurs (environ 26 000), qui regroupent la quasi-totalité des actions contre VNA, seront définitivement éteintes.

Action de groupe partielle (« Issues class action ») : en août 2021, la juge fédérale a partiellement certifié l'action de groupe (« issues class ») à l'égard de VNA. Cette action portait sur certaines questions précises relatives à l'éventuelle responsabilité de VNA. Le procès « issues class » était prévu mi-février 2024, pour plusieurs semaines.

Cette action a été définitivement éteinte à la suite d'une transaction signée entre les parties, moyennant le versement par VNA de 25 millions de dollars américains.

En parallèle, VNA a signé une autre transaction aux termes de laquelle elle a accepté de payer 1,5 million de dollars américains pour les demandeurs mineurs individuels représentés par les avocats à l'action de groupe partielle, dans la limite de 1 000 demandeurs, soit 1.500 dollars américains pour chacun.

En janvier 2025, 883 demandeurs mineurs souhaitant participer à cette transaction, VNA a payé une somme totale de 1 324 500 dollars américains.

Actions civiles devant le Tribunal Etatique du Comté de Genesee - Michigan (« Circuit Court for the Seventh Judicial Circuit »)

Actions individuelles et action de groupe putative : parallèlement aux actions devant la juridiction fédérale, d'autres actions individuelles ainsi qu'une action de groupe putative ont été engagées devant la juridiction étatique.

En janvier 2025, compte tenu de l'accord transactionnel éteignant l'issues class action, le juge étatique a prononcé l'extinction définitive de l'action de groupe putative.

Concernant les actions individuelles étatiques, la quasi-totalité d'entre elles sera également éteinte à l'issue du processus d'approbation fédérale de l'accord de 53 millions de dollars américains.

Action civile engagée par l'Attorney General du Michigan : en juin 2016, l'Attorney General de l'État du Michigan a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VNA et la Société elle-même, pour des actes et omissions supposés en lien avec la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de son action, l'Attorney General a déposé une nouvelle assignation en août 2016 aux termes de laquelle il a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits. A la suite des élections en 2018 d'une nouvelle Gouverneure et d'une nouvelle Attorney General de l'État, l'Attorney General a déposé une assignation civile modifiée à l'encontre de la Société et de VNA, parmi d'autres sociétés. La Société n'ayant cependant reçu aucune signification, elle n'est pas partie défenderesse à cette action; seule VNA l'est. Les fondements de l'action engagée par l'Attorney General à l'encontre de VNA sont la négligence professionnelle et l'enrichissement sans cause. A la suite d'une longue période d'inactivité, en février 2024, le juge étatique a ordonné à l'Attorney General et à VNA de proposer un calendrier de mise en état et de *discovery*. Aucun procès n'a été programmé.

En février 2025, VNA et l'Attorney General du Michigan ont conclu un accord qui prévoit le retrait définitif de l'action parens patriae, une fois l'accord transactionnel de 53 millions de dollars américains approuvé par le juge fédéral. L'Attorney General demandera alors au tribunal étatique de prononcer l'extinction définitive de l'action parens patriae.

Actions pénales

Des poursuites pénales ont été engagées par l'ancien Attorney General du Michigan contre quinze employés de l'État du Michigan et de la ville de Flint pour leur rôle dans la crise de l'eau à Flint. Sur ces quinze employés, sept ont plaidé coupable. Le 13 juin 2019, la nouvelle Attorney General du Michigan a abandonné toutes les poursuites contre les huit employés restants.

Mi-janvier 2021, des poursuites pénales ont été à nouveau engagées et neuf anciens employés de l'État du Michigan ou la Ville de Flint ont été mis en examen. En juin 2022, la Cour suprême du Michigan a jugé que le recours à la procédure de mise en examen par un « one-man grand jury » par le parquet était contraire à la loi de l'État du Michigan. En conséquence, les mises en examen de ces neuf employés ont été annulées.

Assurances

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Certains d'entre eux, se prévalant de l'une des clauses d'exclusion stipulées dans leur police, ont d'ores et déjà indiqué qu'ils refuseraient toute garantie pour les dommages causés par le plomb.

Le Groupe conteste vigoureusement cette position au motif que cette clause d'exclusion est inapplicable en l'espèce et, en tout état de cause, nulle parce que contraire à la règle impérative de l'article L. 113-1 du Code des assurances imposant que l'exclusion soit « formelle et limitée » et à l'appréciation qu'en fait la jurisprudence.

En juin 2023, la Société et VNA ont déposé une requête en arbitrage afin de régler leur différend avec certains de leurs assureurs. L'arbitrage est en cours.

Europe centrale et orientale

Lituanie – Énergie

Entre 2000 et 2003, les filiales lituaniennes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (« UVE ») et UAB Litesko (« Litesko ») ont signé plusieurs contrats avec des municipalités lituaniennes, dont le plus important avec la ville de Vilnius (« Vilnius ») en 2002, pour louer, exploiter et moderniser l'infrastructure de production et de distribution de chaleur et d'électricité. Le Groupe a ainsi réalisé des investissements importants au fil des années dont il attend une prise en compte des coûts et un retour sur investissement.

Depuis 2009, le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur et conduit une campagne de harcèlement à son égard. Diverses mesures ont ainsi été prises par les autorités publiques à l'encontre des filiales lituaniennes du Groupe et notamment :

- une amende de 19 millions d'euros infligée à UVE par l'autorité de la concurrence ;
- le transfert de propriété sans compensation des sous-stations individuelles de chaleur dans lesquelles UVE avait investi ;
- la réduction unilatérale des tarifs de chaleur pour capter les économies réalisées grâce au condenseur de fumée financé par UVE ;
- l'annulation rétroactive des tarifs de chaleur appliqués par UVE pour la période 2011-2015 ;
- l'annulation des avenants prolongeant la durée des contrats conclus par Litesko avec la municipalité d'Alytus et le transfert à cette dernière des actifs dans lesquels Litesko avait investi.

L'ensemble des mesures préjudiciables aux filiales lituaniennes du Groupe fait l'objet de contestations et de recours pendants devant les juridictions locales.

Compte tenu de ce contexte, la Société et ses filiales ont, par ailleurs, été contraintes d'engager les arbitrages décrits ci-dessous.

Le premier arbitrage, engagé sous l'égide de la Chambre de commerce de Stockholm, a fait l'objet d'une sentence rendue le 30 novembre 2023, qui est aujourd'hui définitive.

Dans le second arbitrage, la Société, Veolia Energie International (venant aux droits de Veolia Baltics and Eastern Europe), UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé en janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI »).

Les Sociétés sollicitent à ce jour une indemnisation d'environ 76 millions d'euros hors intérêts ; la Lituanie a, quant à elle, retiré ses demandes reconventionnelles d'environ 150 millions d'euros. La procédure est toujours en cours.

En juin 2018, la Lituanie a déposé une objection à la compétence du tribunal arbitral tirée de la décision rendue par la Cour de Justice de l'Union Européenne le 6 mars 2018 dans l'affaire Achmea, qui a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans les traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires ne sont pas compatibles avec le droit de l'Union européenne. Dans une déclaration du 15 janvier 2019, les États Membres ont indiqué leur intention de résilier les traités bilatéraux d'investissement conclus entre eux d'ici décembre 2019. Le 5 mai 2020, une vaste majorité d'Etats Membres - dont la France et la Lituanie - a signé un traité plurilatéral organisant le démantèlement des traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires. Le traité est entré en vigueur en France le 28 août 2021 et en Lituanie le 4 septembre 2021. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir, ainsi que sur la procédure décrite ci-dessous.

En juillet 2020, la Lituanie a engagé une procédure devant le tribunal régional de Vilnius visant les Sociétés et d'autres défendeurs lituaniens, par laquelle elle sollicite une indemnisation de plus de 240 millions d'euros. Elle a indiqué que cette procédure était la reprise des demandes reconventionnelles qu'elle avait précédemment retirées de l'arbitrage CIRDI, à la suite de la décision Achmea. À cette date, seules VEI, UVE et Litesko avaient été assignées; la Société l'a été ultérieurement, en mai 2023. Les défenderesses contestent fermement les demandes de la Lituanie. Après de multiples décisions divergentes des juridictions lituaniennes l'action a finalement été déclarée recevable en octobre 2023. En novembre 2023, le tribunal de Vilnius, à la demande des Sociétés, a suspendu la procédure jusqu'à ce que les sentences soient rendues dans les arbitrages CIRDI et SCC. La Lituanie a fait appel de cette décision de suspension. En février 2024, la cour d'appel de Vilnius a confirmé la suspension de la procédure jusqu'à ce que la sentence CIRDI soit rendue. En mai 2024, la Lituanie ainsi que l'un des défendeurs lituaniens ont formé un pourvoi en cassation devant la cour suprême. En novembre 2024, la cour suprême a annulé la suspension et renvoyé le dossier au tribunal pour reprise de la procédure au fond.

Italie - Afrique Moyen-Orient

Veolia Propreté contre la République d'Italie

En octobre 2007, Veolia Propreté a réalisé des investissements très significatifs en Italie par l'intermédiaire de contrats de concessions de longue durée pour la construction et la gestion de centres de valorisation de déchets et de production d'électricité dans les régions de Calabre et de Toscane. En raison de manquements graves des autorités italiennes, les filiales italiennes de Veolia Propreté se sont trouvées dans l'impossibilité d'exécuter les contrats de concession. En 2014, ces agissements ont provoqué la liquidation judiciaire de ces filiales et causé la perte des investissements effectués par Veolia Propreté.

En juin 2018, Veolia Propreté a initié un arbitrage contre la République d'Italie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements en alléguant d'une violation des dispositions du Traité sur la charte de l'énergie. Le tribunal arbitral a été constitué en janvier 2019 ; Veolia Propreté sollicite à ce jour une indemnisation d'environ 400 millions d'euros hors intérêts. La procédure est toujours en cours.

En septembre 2021, la Cour de Justice de l'Union européenne dans l'affaire Komstroy a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans le Traité sur la charte de l'énergie ne sont pas conformes au droit de l'Union européenne et ne s'appliquent pas aux litiges intra-européens. Cette décision est susceptible d'avoir un impact sur l'exécution de la sentence à venir.

Technologies de l'Eau

VWT contre K+S Potash

Le 1er décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 millions de dollars américains avec K + S Potash Canada GP (« KSPC »), pour la conception, fourniture et mise en service d'un système d'évaporation et de cristallisation, qui comprend 14 grands évaporateurs et cristalliseurs (les « cuves »), pour une mine de potasse alors en cours de construction par KSPC dans la province de la Saskatchewan, Canada. Dans ce cadre, une lettre de garantie à première demande de 14,6 millions de dollars américains a été octroyée par VWT en faveur de KSPC.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée (l'« Incident »). Une nouvelle cuve de remplacement a dû être fabriquée et installée. L'Incident a endommagé également d'autres cuves et des équipements de l'usine, qui ont dû être retirés et remplacés. VWT a coopéré avec KSPC pour déterminer la cause de l'Incident. Les premières investigations, menées par KSPC, ont identifié un défaut de conception du support métallique des cuves, dont étaient responsables VWT et l'un de ses sous-traitants. Ensuite, des expertises complémentaires conduites par VWT ont en revanche conclu à un défaut dans la réalisation des plots en béton servant d'assises aux supports métalliques ; ces plots en béton étaient construits par un sous-traitant de KSPC. VWT a réparé les cuves endommagées. Ces réparations ont donné lieu à d'importantes modifications contractuelles et des coûts supplémentaires. Mi-juin 2017, une seconde lettre de garantie à première demande de 15 millions de dollars américains a été émise par VWT en faveur de KSPC.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRIC (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi l'ADRIC aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder aux réparations liées à l'Incident, soit 19 millions de dollars américains. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral s'est déclaré compétent pour une partie seulement des demandes (environ 13,6 millions de dollars américains). Cette procédure est actuellement suspendue compte tenu de la procédure au fond engagée par KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan (*cf. infra*).

Procédures judiciaires (Court of King's Bench de Saskatchewan)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant la Court of King's Bench de Saskatchewan pour 180 millions de dollars canadiens (environ 119 millions d'euros) au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation liés à l'Incident. Mi-janvier 2019 VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant la Court of King's Bench de Saskatchewan pour différentes demandes de dommages et intérêts. Le 28 juin 2018, KSPC a assigné en intervention forcée VWT afin de lui faire supporter à hauteur d'au minimum 466 millions de dollars canadiens (environ 318 millions d'euros) les éventuelles condamnations de KSPC, ainsi que le remboursement de sommes déjà payées à d'autres sous-traitants (« Réclamation pour retard »).

Le 25 mars 2020, KSPC a assigné VWT devant la Court of King's Bench de Saskatchewan pour un montant chiffré à ce stade à 4,6 millions de dollars canadiens (environ 3 millions d'euros) en lien avec un bris d'équipement survenu en novembre 2018 ainsi que de la corrosion alléguée affectant certains autres équipements. En juin 2020, VWT a déposé devant ce tribunal un mémoire en défense et contesté le bien-fondé de ces nouvelles réclamations.

KSPC a mis en œuvre et obtenu le paiement des lettres de garantie en novembre 2019 et 2020.

Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais de défense de VWT, Lexington Insurance Company a refusé sa garantie quant à la Réclamation pour retard. Lexington a engagé une procédure d'arbitrage, afin notamment de ne plus couvrir les frais de défense de VWT et obtenir le remboursement des frais payés à ce jour quant à la Réclamation pour retard. Le 13 août 2024, le tribunal arbitral a rendu une sentence rejetant toutes les demandes de Lexington.

VWT contre Antero

En août 2015, Veolia Water Technologies Inc. (« VWT ») a signé un contrat d'un montant révisé de 255,8 millions de dollars américains avec Antero Resources Corporation (« Antero ») pour la conception et la construction (« DBA ») d'une station de traitement d'eaux issues de l'activité de forage, de production et d'exploitation du gaz de schiste de l'usine de Clearwater située à Pennsboro, en Virginie occidentale (« Usine »). L'achèvement substantiel des travaux de l'Usine est intervenu le 15 mars 2019 ; les mois suivants ont servi à la mise au point de l'installation. Les tests finaux de performance de l'Usine devaient commencer le 16 septembre 2019 ; toutefois, par lettre du 12 septembre 2019, Antero a résilié le DBA. VWT considère que cette résiliation est intervenue sans raison valable ni respect du délai contractuel de préavis.

Le 13 mars 2020, VWT a assigné Antero devant le tribunal étatique du district de Denver (Colorado), aux États-Unis, réclamant 118 millions de dollars américains de dommages et intérêts liés à l'exécution et à la résiliation du contrat. Le même jour, Antero a assigné VWT devant le même tribunal, alléguant que VWT aurait manqué à ses obligations contractuelles au titre du DBA. Dans cette procédure, Antero invoque le dol (« fraud ») et la violation du contrat. Il réclame alternativement 451 millions de dollars ou 367 millions de dollars américains de dommages et intérêts, en se basant sur différentes méthodes d'évaluation de son préjudice.

Les procédures initiées par VWT et Antero ont été jointes. Par un jugement du 27 janvier 2023, le tribunal étatique du district de Denver (Colorado) a condamné VWT à payer à Antero au titre du dol et de la violation du contrat la somme en principal de 242 millions de dollars, plus les intérêts (dont 67 millions de dollars américains d'intérêts pre-jugement) et les coûts judiciaires d'Antero. Par un jugement révisé du 3 mai 2023 faisant suite à une requête de VWT (« post trial motion »), le montant principal de la condamnation a été réduit à 215 millions de dollars américains et les intérêts pre-jugement à 65 millions de dollars américains. Les effets du jugement sont suspendus.

Fin mai 2023, VWT a interjeté appel du jugement devant la cour d'appel du Colorado. En juin 2023, Antero a déposé un appel incident. Le 19 décembre 2024, la cour d'appel a confirmé le jugement. VWT conteste fermement la décision de la cour d'appel ayant confirmé le jugement et va déposer un recours devant la cour suprême du Colorado. Les effets du jugement demeurent suspendus jusqu'à ce que la cour suprême statue sur le recours de VWT. Le litige a fait l'objet d'une déclaration aux assureurs, qui ont émis des réserves de garantie. L'un d'entre eux a, après avoir accepté de couvrir les frais des procédures, engagé en octobre 2021 une procédure d'arbitrage afin d'être déchargé de son obligation de garantie. Le 10 juillet 2023, le tribunal arbitral a rejeté la demande de l'assureur, estimant que son refus de garantie n'était pas fondé.

Note 13 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées ».

Au 31 décembre 2024, hormis les relations avec les co-entreprises (voir note 5.2.4.1) et les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (voir note 6.4), il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune autre opération avec des parties liées.

Note 14 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 19 février 2024, Veolia, via sa filiale hongroise, a signé un accord avec Uniper pour l'acquisition d'une centrale électrique d'une capacité installée d'environ 430 mégawatts. Cette installation vient compléter le portefeuille d'énergie flexible de Veolia pour répondre aux besoins des systèmes électriques résilients. Après obtention des autorisations de l'autorité de la concurrence de l'Union européenne, la clôture financière de l'opération a été réalisée en date du 6 janvier 2025 pour un prix de 366 millions d'euros en valeur des titres (216 millions d'euros en valeur d'entreprise). Comme au 30 juin 2024, un engagement hors bilan (obligation d'achat) a été comptabilisé à ce titre au 31 décembre 2024.

Aucun autre événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

Note 15 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2024, le groupe Veolia a consolidé dans ses comptes 1 933 sociétés.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21 rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
Vigie Groupe 21 rue La Boétie 75008 Paris	410 118 608 00109	IG	100,00	100,00
FRANCE ET DECHETS SPECIAUX EUROPE				
Dont activité Eau				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	99,99	99,99
Veolia Water et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone Procédés M P Otto 21 rue La Boétie 75008 Paris	775 667 363 02470	IG	100,00	100,00
Société Française de Distribution d'Eau 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	542 054 945 00416	IG	99,67	99,67
Compagnie Fermière de Services Publics Route de l'Escarpe 76200 Dieppe	575 750 161 00326	IG	99,89	99,89
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1 rue Albert Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 Marseille	780 153 292 00187	IG	99,75	99,75
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux Le Pénil	785 751 058 00047	IG	99,37	99,37
Société des Eaux de Marseille 78 boulevard Lazer 13010 Marseille	057 806 150 00488	IG	98,80	98,80
Dont activité Déchets				
Veolia Propreté et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 221 034 01230	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	612 006 965 00182	IG	100,00	100,00
ONYX Auvergne Rhône-Alpes2/4, Avenue des Canuts 69120 Vaulx en Velin	302 590 898 00656	IG	99,99	99,99
Onyx Est Bâtiment O'Rigin 1 rue Henriette Galle Grimm 54000 Nancy	305 205 411 00930	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	99,86	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 22 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	775 734 817 00395	IG	99,69	99,69
Generis 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	410 303 481 00304	IG	100,00	99,99
Arianeo 33 boulevard de l'Ariane 06300 Nice	901 780 221 00023	IG	90,00	90,00

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
EUROPE HORS FRANCE				
Veolia Water UK Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road Londres N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road Londres N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Group (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road Londres N19JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Energy UK Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road Londres N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,99
Friedrich Hofmann Betriebsgesellschaft mbH et ses filiales Industriestrasse 18 91186 Büchenbach (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Amerigo Vespucci Platz 1 20457 Hambourg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Energie Deutschland GmbH et ses filiales Georgenstrasse 24 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs- AG &Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	50,11	50,11
Veolia Romania Solutii Integrate SA 60 A Tunari Street - Stefan cel Mare Building - 1st Floor Second District - Bucarest (Roumanie)		IG	99,93	99,93
Apa Nova Bucuresti Srl 60A Tunari Street, Stefan cel Mare Building, 6-9 floors Second District - Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Energie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Prague 1 (République tchèque)		IG	100,00	83,06
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague (République tchèque)		IG	51,00	51,00
Sofiyska Voda AD Interpred Tsar Boris Business Center Floor 3 - Tsar Boris III Str. 159 1618 Sofia (Bulgaria)		IG	77,10	77,10
Veolia NV-SA et ses filiales 78-79 boulevard Poincaré B 1060 Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Anna Maria Mozzoni, 12 20152 Milan (Italie)		IG	100,00	99,99
Veolia Espana S.L.U.et ses filiales Calle Torrelaguna 60 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,99
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Batorego 2, 02-591 Varsovie (Pologne)		IG	97,25	58,34
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47, 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,99
Veolia Nederland BV et ses filiales Tupolevlaan 69 1119 PA Schiphol-Rijk (Pays-Bas)		IG	100,00	99,99
Vilniaus Energija Konstitucijos ave. 7 02300 Vilnius (Lituanie)		IG	100,00	99,99
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budaors (Hongrie)		IG	99,98	99,97
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 21 851 01 Bratislava (Slovaquie)		IG	100,00	99,99

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Pražská teplárenská – PT et ses filiales Partyzánská 1/7 170 00 Prague 7 (République tchèque)		IG	100,00	100,00
Veolia Energie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République tchèque)		IG	83,06	83,06
Agbar S.L.U. et ses filiales Santa Leonor 39 28037 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Belux et ses filiales Boulevard Poincaré 78-79 B 1060 Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Recovera Vyuziti zdroju a.s. et ses filiales Spanelska 1073/10 120 00 Praha 2 - Vinohrady (République tchèque)		IG	100,00	100,00
RESTE DU MONDE				
Veolia Environmental Services North America LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia North America (Paramus) Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Technologies Treatment Solutions USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	70,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 555 René-Lévesque Boulevard West Suite 1450 H2Z 1B1 H1B 5M9 Montréal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding América Latina SA et ses filiales Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Xinghua East Road, Yanshan Fangshan District 102500 Pékin (Chine)		IG	50,00	50,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New Area 200127 Shanghai (Chine)		ME	50,00	50,00
Veolia Environmental Services China LTD 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
VW-VES (HK) Ltd 40/F, One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Korea Co Ltd East 16 F Signature Towers Building Chungyechou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Resources Taiwan Co. Ltd 6A New Design Building n°22, Sec. 3 Zhongshan N. Road, Zhongshan District 10435 Taipei (Taiwan)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Recycling & Recovery Holdings ANZ PTY LTD et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris		IG	100,00	100,00
Amendis 20 rue Imam Ghazali 90 000 Tanger (Maroc)		IG	100,00	100,00
REDAL SA 6 Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanat d'Oman)		ME	35,75	35,75
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 15 Tuas View Circuit 636968 Singapour (Singapour)		IG	100,00	100,00
TECHNOLOGIES DE L'EAU				
Veolia Water Technologies et ses filiales Immeuble l'Aquarène 1, place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV Immeuble l'Aquarène 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 000 14	IG	100,00	100,00
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 1 rue Giovanni Batista Pirelli 94410 Saint-Maurice	342 500 956 000 38	IG	100,00	100,00
Veolia Water Technologies & Solutions et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	829 256 197 00023	IG	70,00	70,00
AUTRES				
Veolia Énergie International et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,99	99,99

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale - ME : Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application des paragraphes 264(3), 264-B et 291 du Code du Commerce allemand (HGB), ces entités peuvent bénéficier de l'exemption de publication de rapport annuel et de présentation de comptes consolidés selon le référentiel comptable allemand. Les filiales ayant opté pour l'exemption sont présentées ci-dessous :

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	ALTVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER TERNOPIL	Ukraine	UAH
	ASD ALTPAPIER SORTIERUNG DACHAUD GmbH	Allemagne	EUR
	BELLANDVISION GmbH	Allemagne	EUR
	BELLIS GmbH	Allemagne	EUR
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-VERWALTUNG-AG	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	FELS-RECYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	Filtech Entwässerungen GmbH	Allemagne	EUR
	FRIEDRICH HOFMANN BETRIEBSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	FRIEDRICH HOFMANN GmbH Erlangen	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
Oui	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
	GPA Gesellschaft für Personalplanung und Abeitnehmerüberlassung GmbH	Allemagne	EUR
Oui	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	INTROTEC Schwarza GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
Oui	K. BONN ABFALLWIRTSCHAFTS GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	KOM-DIA GmbH	Allemagne	EUR
	MIDEWA Dienstleistungsgesellschaft mbH	Allemagne	EUR
	ML Medien – Logistik GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPORT GmbH	Allemagne	EUR
	NGV Nürnberger Gewerbemüllverwertung GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR- UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Ostthüringer Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	Peter Fink Vermietungs GmbH	Allemagne	EUR
	RECYCLING & ROHSTOFFVERWERTUNG KIEL GmbH	Allemagne	EUR
	RECYPET AG	Suisse	CHF
Oui	ROHSTOFFHANDEL KIEL GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	ROWE GmbH	Allemagne	EUR
	STADTENTWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktienesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	SWG Services GmbH	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA BS ENERGY BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA Energiedienstleistungen GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENVIRONNEMENT LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA GEBÄUDESERVICE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA HOLDING DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIEPARK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Infra Klärschlamm Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Klärschlamm und Biogas Schönebeck GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA Klärschlammverwertung Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA LOGISTIK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PAPER GERMANY GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PET Germany GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Pet Norge AS	Norvège	NOK
	VEOLIA PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	Veolia Solutions Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE DUAL GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH DEUTSCHLAND	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE NORD GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OCHTENDUNG GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RECYCLING & RECOVERY DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RÜCKNAHMESYSTEME Wesseling GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WESSELING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WAGENFELD GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	VKD Holding GmbH	Allemagne	EUR

Note 16 HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes (KPMG et Ernst & Young) certifiant les comptes du Groupe s'élèvent à 36 millions d'euros au titre de l'exercice 2024 et à 39 millions d'euros au titre de l'exercice 2023 dont :

- 32 millions d'euros en 2024 et 35 millions d'euros en 2023 au titre du contrôle légal des comptes ;
- 3 millions d'euros en 2024 et 4 millions d'euros pour 2023 au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.
- 1 million d'euros en 2024 au titre de la certification des informations en matière de durabilité fixées par la CSRD "Corporate Sustainability Reporting Directive".

Les honoraires d'audit versés aux commissaires aux comptes n'appartenant pas au réseau de l'un de ceux certifiant les comptes du Groupe s'élèvent à 15 millions d'euros au titre de l'exercice 2024 (principalement Deloitte) et à 7 millions d'euros au titre de l'exercice 2023.

6.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

6

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels

Risque identifié	Au 31 décembre 2024, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels de votre groupe s'élève respectivement à 8 085 millions d'euros, 17 934 millions d'euros et 1 353 millions d'euros. Ces actifs sont essentiellement composés des actifs incorporels et financiers opérationnels constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12) et des actifs corporels de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers de votre groupe. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par votre groupe chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels, etc.) tel que mentionné dans les notes 7.2, 7.3 et 5.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué dans les notes 5.2.1 et 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés. La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part de la direction ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels comme un point clé de l'audit.
Notre réponse	Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la direction aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et apprécié notamment, pour les contrats identifiés : • l'évolution des performances économiques ; • la justification des variations entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ; • le cas échéant, les projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont exécutés, en particulier en analysant les principales données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (hypothèses d'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs et des investissements) et les taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

Passifs éventuels en lien avec des litiges aux États-Unis (Flint, K+S Potash et Antero), en Lituanie

Risque identifié	Votre groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage décrits dans la note 12, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition importante pour votre groupe. Comme indiqué dans la note 10, une provision est comptabilisée à la clôture de l'exercice s'il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'extinction se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et si le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations de la direction pour la détermination d'éventuelles provisions ont été réalisées dans le contexte du caractère incertain de leurs issues. Dans le cas où l'issue des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage présente un caractère incertain, votre groupe considère qu'en application des critères d'IAS 37, que ces litiges ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire mais donnent lieu à une description dans l'annexe aux comptes consolidés, comme cela est indiqué dans la note 12. Nous avons considéré les passifs éventuels en lien avec ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du jugement de la direction dans l'appréciation du caractère incertain du dénouement de ces litiges.
Notre réponse	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • apprécier les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques ; • prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ; • analyser les informations sur la procédure en cours et ses conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par les conseils externes du Groupe en réponse à nos demandes de confirmations écrites ; • apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par le Groupe et leur traitement comptable ; • apprécier les informations relatives à ces risques présentées dans la note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par votre assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG S.A. et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.		ERNST & YOUNG et Autres	
Eric Jacquet	Alexandra Saastamoinen	Charles-Emmanuel Chosson	Quentin Séné
Associé	Associée	Associé	Associé

6.2 Comptes sociaux RFA

6.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2024

Actif

	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023
(en millions d'euros)	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	235	224	11	13
Fonds commercial (1)	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	4	-	4	9
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	37	32	5	6
Immobilisations corporelles en cours	3	-	3	1
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières (2)				
Participations	23 326	1 247	22 079	22 092
Créances rattachées à des participations	16 638	144	16 494	14 936
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	6	3	3	7
Autres titres immobilisés	18	0	17	13
Prêts	3 262	0	3 262	2 474
Autres immobilisations financières	5 012	28	4 984	5 039
TOTAL (I)	**48 541**	**1 679**	**46 862**	**44 589**

	Au 31 décembre 2024			Au 31 décembre 2023
(en millions d'euros)	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	**3**	**-**	**3**	**4**
Créances (3)				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	179	29	150	149
Autres créances	3 432	74	3 358	3 281
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions autodétenues	94	-	94	86
Autres titres	3 859	-	3 859	3 495
Instruments de trésorerie	294	-	294	358
Disponibilités	**310**	**-**	**310**	**362**
Charges constatées d'avance (4)	**71**	**-**	**71**	**75**
TOTAL (II)	8 243	103	8 140	7 810
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	57	-	57	72
Primes de remboursement des obligations (IV)	59	-	59	77
Écarts de conversion actif (V)	2 495	-	2 495	2 587
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	59 395	1 782	57 613	55 135
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			*943*	*292*
(3) Dont à plus d'un an			*11*	*11*
(4) Dont à plus d'un an			*16*	*23*

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Passif

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Capitaux propres		
Capital (dont versé 3 703)	3 703	3 627
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 715	9 444
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	370	363
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	1 866	2 606
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	376	155
Sous-total : Situation nette	**16 031**	**16 195**
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	7	7
TOTAL (I)	**16 038**	**16 202**
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	3 600	3 803
Total (I BIS)	**3 600**	**3 803**
Provisions		
Provisions pour risques	18	39
Provisions pour charges	15	14
TOTAL (II)	**33**	**53**

(en millions d'euros)		Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Dettes (1)			
Emprunts obligataires convertibles		-	-
Autres emprunts obligataires		15 473	16 005
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)		119	99
Emprunts et dettes financières diverses (3)		19 403	15 941
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		-	-
Dettes d'exploitation			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		226	190
Dettes fiscales et sociales		121	103
Autres dettes d'exploitation		-	-
Dettes diverses			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		62	70
Autres dettes diverses		43	77
Instruments de trésorerie		386	341
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance (1)		**27**	**35**
TOTAL (III)		**35 860**	**32 861**
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)		**2 083**	**2 215**
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		**57 613**	**55 135**
(1)	*Dont à plus d'un an*	*14 008*	*14 699*
	Dont à moins d'un an	*21 852*	*18 162*
(2)	*Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques*	*119*	*99*
(3)	*Dont emprunts participatifs*	-	-

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2024

(en millions d'euros)	2024	2023
Produits d'exploitation (1)		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	732	706
Montant net du chiffre d'affaires	732	706
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	0	5
Subventions d'exploitation	0	0
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	24	18
Autres produits	78	153
TOTAL (I)	835	882
Charges d'exploitation (2)		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes*	397	423
Impôts, taxes et versements assimilés	18	20
Salaires et traitements	187	162
Charges sociales	116	105
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	32	34
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	0	0
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	6	4
Pour risques et charges : dotations aux provisions	12	12
Autres charges	103	110
TOTAL (II)	870	871
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	-36	12
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	**26**	**5**
Bénéfice ou perte transférée (III)	26	5
Perte ou bénéfice transféré (IV)	-	-
* *Y compris :*		
Redevances de crédit-bail mobilier	-	-
Redevances de crédit-bail immobilier	-	-
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs	-	-
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs	-	-

(en millions d'euros)	2024	2023
Produits financiers		
De participations (3)	1 320	1 443
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)	116	103
Autres intérêts et produits assimilés (3)	419	908
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	88	78
Différences positives de change	1 305	1 688
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	74	52
TOTAL (V)	**3 321**	**4 272**
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	181	622
Intérêts et charges assimilées (4)	1 529	1 889
Différences négatives de change	1 310	1 701
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	0
TOTAL (VI)	**3 020**	**4 212**
2. RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)	**302**	**60**
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I – II + III – IV + V – VI)	**292**	**77**
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	1	13
Produits exceptionnels sur opérations en capital	8	60
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	10	-
TOTAL (VII)	**19**	**73**
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	9	21
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	36	92
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	1	3
TOTAL (VIII)	**46**	**116**
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	**-27**	**-43**
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	**-**	**-**
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	**111**	**122**
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	**4 201**	**5 232**
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX – X)	**3 825**	**5 076**
BÉNÉFICE OU PERTE	**376**	**155**
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	*1 589*	*2 037*
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	*504*	*524*

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2024

(en euros)	2024
Résultat net comptable 2024	**375 759 017**
Réserves distribuables	9 714 783 459
Report à nouveau antérieur	1 866 383 442
Soit un montant total de	**11 956 925 918**
À affecter comme suit [1] :	
■ à la réserve légale	-
■ aux dividendes (1,40€ x 730 001 228) [2]	1 022 001 719
■ au report à nouveau	1 220 140 740
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	3 703 263 040
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 714 783 459
Réserve légale	370 326 304
Report à nouveau 2024	**1 220 140 740**
Total [3]	**15 008 513 543**

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.
(2) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 740 652 608 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, diminué des 10 651 380 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2024 » et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.
(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2024, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 15 008 513 543 euros.

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en millions d'euros)	2024	2023
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) [1]	509	778
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	0
Cessions de titres de participation	3	-
Cessions de titres immobilisés	1	54
Remboursement des créances financières (avances à long terme) [2]	1 063	859
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières [3]	23	57
Augmentation des capitaux propres	355	221
Augmentation des autres fonds propres	-	600
Augmentation des dettes financières	1 000	-
TOTAL DES RESSOURCES	**2 954**	**2 569**
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	895	787
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
Immobilisations incorporelles et corporelles	7	8
Immobilisations financières :		
Titres de participation	93	773
• Créances financières long terme [2]	2 487	2 078
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	-	0
Prêts et autres immobilisations financières [3]	927	346
Réduction des capitaux propres et autres fonds propres	203	397
Remboursement de dettes financières	1 575	1 359
TOTAL DES EMPLOIS	**6 188**	**5 748**
Variation du fonds de roulement	-3 233	-3 179
TOTAL	**2 954**	**2 569**

(1) La CAF comprend : les éléments d'exploitation pour 23 millions d'euros ; les éléments financiers pour 395 millions d'euros ; les éléments exceptionnels pour -20 millions d'euros et le produit d'impôts sur les bénéfices pour 111 millions d'euros.
(2) Ce poste correspond principalement à l'augmentation des créances nettes rattachées à des participations pour 1,4 milliard d'euros.
(3) Ce poste correspond à l'augmentation des prêts.

6.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

Note 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 443
Note 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 443
Note 3 BILAN ACTIF 446
Note 4 BILAN PASSIF 452
Note 5 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES 454
Note 6 COMPTE DE RÉSULTAT 455
Note 7 AUTRES INFORMATIONS 457

Note 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Il n'y a pas de faits marquants au titre de l'exercice 2024.

Note 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2024 sont élaborés et présentés conformément aux principes comptables généraux applicables en France tel que figurant dans le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode des coûts historiques dans le respect du principe d'image fidèle.

L'exercice arrêté le 31 décembre 2024 a une durée de 12 mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie – 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe sous le numéro d'identification : 403 210 032 RCS Paris.

La copie des états financiers peut être obtenue au siège administratif situé 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers.

2.2 Principales règles comptables

2.2.1 Actif immobilisé

Immobilisations : lors de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition pour celles acquises à titre onéreux, à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit et à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Immobilisations incorporelles : la Société, dans le cadre de projets informatiques de taille significative, supporte des coûts de projet et les immobilise conformément aux articles 611 et suivants du nouveau règlement de l'ANC 2023-05. Ces coûts ne sont pas amortis avant la mise en production.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés en fonction des différentes natures d'actifs sous-jacents afin de faciliter leur suivi dans le temps compte tenu des nouvelles règles définies par le règlement n° 2015-06 de l'ANC. Le mali technique suit les règles d'amortissement de l'actif sous-jacent sur lequel porte la plus-value latente. La quote-part de mali affectée à des sous-jacents non amortissables n'est pas amortie mais fait l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation conformément à l'article 745-8 du Plan Comptable Général.

Immobilisations corporelles : l'amortissement des actifs est effectué conformément à leur durée probable d'utilisation. Plus spécifiquement pour les agencements et installations, c'est la méthode linéaire sur une durée de 6 à 10 ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre 5 et 10 ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

Titres de participation : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à la date d'entrée dans le patrimoine de la Société. La Société a pris l'option d'activer les frais inhérents à l'acquisition de titres de participation. À la date de clôture, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007, complétant l'article 209 du Code général des impôts, et sur la base de l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité, Veolia Environnement comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition de titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires depuis le 1er janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions autodétenues sont classées en titres immobilisés lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe. Dans ce cas, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec une dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Les comptes à terme non assimilables à des liquidités sont enregistrés en « Autres immobilisations financières ».

Les malis de fusion liés à des actifs financiers sont comptabilisés en autres immobilisations financières et sont réputés sans durée limitée dans le temps.

Conformément aux articles 214-15, 214-17 et 745-8 du règlement de l'ANC 2015-06, Veolia Environnement appréciera à chaque clôture des comptes la valeur nette comptable de l'actif en comparaison avec sa valeur actuelle en effectuant un test de dépréciation. Si la valeur actuelle de l'actif immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Dans le cas où il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle de l'actif pris isolément, il convient de déterminer la valeur actuelle du groupe d'actifs auquel il appartient.

2.2.2 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Valeurs mobilières de placement : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions autodétenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions autodétenues sont classées comme valeurs mobilières de placement lorsqu'elles sont acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans de stock-options et d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés. Les actions acquises et cédées dans le cadre du contrat de liquidité mouvementent le compte « valeurs mobilières de placement ». Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec constitution d'une provision pour dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Disponibilités : les comptes à terme assimilables à des liquidités sont enregistrés en disponibilités.

2.2.3 Transactions en devises étrangères

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros au cours du jour.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et des créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écarts de conversion ». Conformément à l'article 420-7 du Plan Comptable Général, les écarts de réévaluation de change des comptes de disponibilités en devises sont comptabilisés directement en résultat de change. De la même façon, les écarts de change sur comptes courants avec des filiales qui sont assimilables par nature à des comptes de disponibilités sont comptabilisés directement en résultat de change sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture.

En vertu du règlement ANC 2015-05, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans des comptes dédiés d'écarts de conversion – positions symétriques.

La contrepartie des variations de change des instruments de trésorerie est constatée dans les comptes – Instruments de trésorerie – actif ou passif.

En outre, afin de respecter le principe de symétrie du règlement, les pertes et gains de change réalisés sur des instruments de couverture de sous-jacents non encore arrivés à maturité sont comptabilisés dans les nouveaux comptes de bilan créés dans le Plan Comptable Général à savoir les comptes – Variation de valeur des instruments de trésorerie Actif ou Passif. À la maturité des sous-jacents, les pertes ou gains de change réalisés sur les instruments de couverture correspondants sont comptabilisés au compte de résultat.

En vertu de l'article 628-11 du règlement ANC 2014-03, lors du dénouement du sous-jacent, le résultat de la couverture est présenté dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) que celle de l'élément couvert.

La comptabilité de couverture est également appliquée sur les titres de participation acquis en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change en accord avec l'article 628-8 du règlement ANC 2014-03.

Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise sur des éléments réalisables dont les échéances sont comprises dans le même exercice comptable.

En cas d'existence de positions ouvertes isolées, seules les pertes latentes font l'objet d'une provision pour pertes de change lors de la clôture des comptes.

Enfin, en vertu des articles 946-65 et 947-75 du règlement ANC 2015-05, le résultat de change sur créances et dettes commerciales ainsi que le résultat de leur couverture sont dorénavant enregistrés dans les comptes – Pertes ou gains de change sur créances et dettes commerciales.

Le résultat de change sur opérations financières ainsi que le résultat de leur couverture restent comptabilisés dans les comptes – Pertes ou gains de change financiers.

2.2.4 Méthode de comptabilisation des opérations financières

Les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés…) sont comptabilisées en date de valeur à l'exception des opérations de cash pooling réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) : ces titres représentant des obligations à caractère perpétuel, sont classés en autres fonds propres. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan. Les intérêts courus sont constatés en charge de la période comptable au cours de laquelle ils sont courus en contrepartie d'un compte d'intérêts courus sur emprunts obligataires. Les intérêts provisionnés sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I sont étalés linéairement sur la durée estimée de capacité pour Veolia Environnement de rembourser la dette, à savoir, la durée allant de l'émission de la dette à la date de première revalorisation de la dette.

Instruments financiers dérivés : Veolia Environnement applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux pour son compte et pour toutes ses filiales opérationnelles). Dans ce cadre, la Société a adopté une stratégie qui consiste à adosser les emprunts en devises soit à des actifs dans la même devise soit en utilisant des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, couvertures optionnelles, cross currency swaps).

Tous les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change. Enfin, les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt sont couverts par des swaps de taux d'intérêt ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Opérations dérivés de taux : en application du règlement ANC 2015-05, les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et des produits des opérations couvertes.

Ces opérations sont évaluées de la manière suivante :

- pour les opérations qualifiées de couverture :
  - aucune provision pour pertes latentes n'est provisionnée dans la mesure où les variations de valeur du sous-jacent couvert réduisent le risque encouru,
- pour les opérations en position ouverte isolée (POI) :
  - les pertes latentes, calculées par instruments sont intégralement provisionnées,
  - les gains latents sur les instruments sont enregistrés en résultat uniquement au dénouement de l'opération.

Opérations sur dérivés de change : pour les opérations de couverture, les instruments financiers portant sur le change ferme font l'objet d'une évaluation par rapport au cours de clôture défini par la Banque Centrale Européenne. L'écart entre le cours spot de l'instrument et le cours de clôture est inscrit dans des comptes dédiés relatifs aux écarts de conversion – positions symétriques. La différence entre le cours à terme et le cours spot de l'instrument est isolée dans un compte d'instruments financiers spécifique appelé « report/déport ». Ceci permet de distinguer l'effet taux de l'effet change de l'instrument. Ce report/déport est étalé de façon linéaire sur la durée de la couverture et est classé dans le résultat financier.

Les résultats dénoués sur les opérations de change sont comptabilisés de façon symétrique au résultat de l'opération couverte. Si le sous-jacent n'est pas arrivé à maturité, les résultats dénoués des instruments de couverture sont comptabilisés dans les comptes créés dans le PCG – Variations de valeur des instruments de trésorerie actif ou passif.

Pour les opérations autres que celles qualifiées de couverture, les instruments dérivés de change sont pris en compte dans la position globale de change.

2.2.5 Méthode d'évaluation des provisions

Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation. S'agissant de l'évaluation d'une obligation unique et en présence de plusieurs hypothèses d'évaluation de la sortie de ressource, la meilleure estimation du passif correspond à l'hypothèse la plus probable.

2.2.6 Méthode des charges à payer pour le personnel

Charges à payer sur intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est défini :

- en fonction des résultats des filiales du Groupe Veolia pour les critères suivants :
  - résultat net courant (part du Groupe) comparé au budget de l'année 2024,
  - dépenses achats hors taxes de l'année 2024, enregistrées auprès du secteur du travail protégé et adapté (périmètre France) ;
- en fonction des résultats et performances de l'UES Veolia Siège pour les critères suivants :
  - nombre moyen d'heures de formation par salarié au sein de l'UES Veolia Siège de l'année 2024,
  - taux de participation à l'enquête d'engagement des salariés de l'UES Veolia Siège de l'année 2024,
  - taux de souscription des salariés de l'UES Veolia Siège à l'opération d'actionnariat salarié de l'année 2024,
  - taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation au sein de l'UES Veolia Siège.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

Le montant maximum de la charge à payer pour intéressement ne peut pas dépasser 5 000 euros bruts par bénéficiaire et par exercice social.

Charges à payer sur primes

La charge à payer est déterminée sur la base du montant des primes accordées au cours de l'exercice précédent multiplié par un pourcentage estimatif d'évolution et des mouvements intervenus dans les effectifs.

Charges à payer sur congés payés

Les droits à congés payés chez Veolia Environnement sont acquis et consommés sur l'année civile.

La loi DDADUE du 22 avril 2024, concernant les droits à congés payés acquis pendant les périodes d'arrêts maladie, a été prise en compte chez Veolia Environnement ; cela s'est traduit par la mise à jour des compteurs individuels des salariés concernés.

Les dettes provisionnées pour congés payés (y compris les charges sociales afférentes) ne sont pas comptabilisées car non significatives dans les comptes à fin décembre 2024.

2.2.7 Notion de résultat courant et exceptionnel

Les éléments des activités ordinaires même exceptionnels par leur fréquence ou leur montant sont compris dans le résultat courant. Seuls les éléments ne se rapportant pas aux activités ordinaires de l'entreprise sont constatés en résultat exceptionnel.

2.2.8 Méthode d'évaluation des engagements sociaux

En vertu de l'article L. 123-13 du Code de commerce, Veolia Environnement a pris l'option de ne pas comptabiliser la provision liée aux retraites et avantages similaires pris en faveur des salariés. Les informations y afférentes figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe.

Note 3 BILAN ACTIF

3.1 Immobilisations

Mouvements des valeurs brutes

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	**236**	**4**	**1**	**239**	**3.1.1**
Corporelles	**37**	**4**	**0**	**40**	**3.1.1**
Financières					
Titres de participation	23 233	98	5	23 326	3.1.2
Créances rattachées à des participations	15 079	2 574	1 015	16 638	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	8	0	2	6	
Autres titres immobilisés	13	5	-	18	
Prêts	2 474	2 902	2 114	3 262	3.1.4
Autres immobilisations financières	5 056	0	44	5 012	3.1.5
TOTAL	46 136	5 586	3 181	48 541	

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	215	11	2	224	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	30	2	0	32	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	-	-	-	-	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	1	0	0	1	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	1 141	108	2	1 247	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	144	2	2	144	3.1.3
Dépréciations des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1	2	-	3	
Dépréciation des Autres titres immobilisés	0	0	-	0	
Dépréciation des Prêts	0	-	-	0	3.1.4
Dépréciations des autres immobilisations financières	16	12	0	28	3.1.5
TOTAL	1 548	137	6	1 679	
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		13	2		
Financière		124	4		
Exceptionnelle		0	-		
TOTAL		137	6		

3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 239 millions d'euros en valeurs brutes et 15 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 40 millions d'euros en valeurs brutes et 8 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élèvent à 23,3 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2024 et sont dépréciés de 1,2 milliard d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 22,1 milliards d'euros.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 16,6 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2024.

Les mouvements enregistrés en 2024 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VEOLIA EAU - COMPAGNIE GÉNÉRALE DES EAUX	2 157	1 354	9	15	3 518
VEOLIA UK	1 908	6	31	82	1 965
SUEZ WATER TECHNOLOGIES & SOLUTIONS	1 419	18	19	72	1 490
VEOLIA ENERGIE INTERNATIONAL	1 157	30	6	-3	1 178
VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE	817	4	5	-22	793
VEOLIA PROPRETE	734	3	3	-	734
VEOLIA UMWELTSERVICE GMBH	408	308	2	-	714
VEOLIA ENERGIA POLSKA SA	509	6	17	7	505
VP SIEGE FRANCE	425	72	2	-	496
VEOLIA ENERGIA POZNAN SA	271	1	14	4	262
VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	174	81	1	-	254
SARP INDUSTRIES	115	128	0	0	242
SARP SA	239	1	1	-	239
VEOLIA WATER TECHNOLOGIES	209	19	1	0	228
VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES (AUSTRALIA) PTY LTD	202	17	1	-7	212
VEOLIA RECYCLING & RECOVERY HD	193	2	2	-6	187
VEOLIA ENERGIE CR A.S.	183	1	1	-3	179
VEOLIA ENERGIA LODZ SA	172	3	1	1	174
VEOLIA MIDDLE EAST FOR ENVIRONMENTAL SERVICES	121	33	1	9	162
VEOLIA HOLDING AMERICA LATINA, S.A.	162	1	1	-3	159
VUS BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GMBH	142	0	15	-	127
VEOLIA CHINA HOLDING LIMITED	523	0	454	3	72
AUTRES	2 838	487	573	-5	2 747
TOTAL	**15 079**	**2 574**	**1 160**	**145**	**16 638**

Les créances rattachées à des participations intègrent, par ailleurs, des dotations aux dépréciations pour un montant de 144 millions d'euros.

3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 3,3 milliards d'euros au 31 décembre 2024.

Cette rubrique intègre principalement des comptes de dépôts à terme pour un montant de 3,3 milliards d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 5,0 milliards d'euros en valeurs brutes et 5 milliards d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2024 et correspondent principalement :

- au mali technique de fusion pour un montant de 448 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2024, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- au mali technique de fusion pour un montant de 4,2 milliards d'euros suite à la fusion absorption de Vigie SA en 2022. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2024, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- à la valeur nette comptable des 6 370 621 d'actions autodétenues (destinées au financement d'opérations de croissance externe) par Veolia Environnement pour un montant brut de 203 millions d'euros ayant une valeur nette de 175 millions d'euros. L'exercice clos a donné lieu à une dotation aux dépréciations financières de 12 millions d'euros. La dépréciation des actions autodétenues ressort à 28 millions d'euros au 31 décembre 2024.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 179 millions d'euros en valeurs brutes et 150 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2024.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 3,4 milliards d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Comptes courants avec les filiales du Groupe	3 152	3 057
Autres créances	245	300
Créances d'impôt sur les sociétés	30	52
Autres créances fiscales	25	27
Créances financières sur dérivés	1	2
Créances sur cessions d'immobilisations (1)	154	178
Intérêts courus sur comptes courants	36	40

(1) Les créances sur cessions d'immobilisations correspondent à des créances sur des filiales de Veolia Environnement impactées par l'ajustement des prix de vente dans le cadre du "carve out" Suez.

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions autodétenues

Le solde du portefeuille, soit 4 280 759 actions, est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 94 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2024. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe et au contrat de liquidité à hauteur de 517 796 actions.

Aucune dotation aux dépréciations n'a été comptabilisée sur l'exercice 2024. La dépréciation correspond à l'écart entre le coût d'achat moyen des actions Veolia Environnement et le cours moyen de bourse de décembre 2024.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les assemblées générales mixtes de Veolia Environnement du 27 avril 2023 et du 25 avril 2024.

Au cours de l'année 2024, les achats cumulés ont porté sur 11 380 601 actions, pour un montant total de 330 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 29,03 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 11 025 775 actions, pour un montant total de 321 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 29,11 euros par action. La plus-value nette dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 0,2 million d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres d'un montant total de 3,9 milliards d'euros au 31 décembre 2024 se composent de Sicav.

3.4.3 Instruments de trésorerie actif

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 294 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2024 :

- différentiel sur dérivés de taux : 12 millions d'euros ;
- dérivés de change : 248 millions d'euros ;
- report/déport : 34 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 310 millions d'euros au 31 décembre 2024.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance d'un montant total de 71 millions d'euros portent :

- sur des soultes payées sur swaps de taux pour 23 millions d'euros ;
- sur des intérêts sur billets de trésorerie pour 28 millions d'euros ;
- sur des dépenses d'exploitation pour 20 millions d'euros.

3.7 Comptes de régularisation

3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 49 millions d'euros au 31 décembre 2024. La dotation de l'année s'élève à 16 millions d'euros.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 9 millions d'euros, sont constituées des frais d'émission de lignes de crédit, amorties linéairement sur leur durée de remboursement. La dotation de l'année s'élève à 3 millions d'euros.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 59 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 33 millions d'euros au 31 décembre 2024. La dotation de l'année s'élève à 18 millions d'euros.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

3.8 Produits à recevoir

Les produits à recevoir s'élèvent à 267 millions d'euros et comprennent principalement :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	91	98
Clients factures à établir	69	94
Fournisseurs avoirs à recevoir	31	19
Intérêts courus sur comptes courants	36	40

3.9 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie

Les écarts de conversion comprennent le change latent sur les positions symétriques et sur la position globale de change par devise. En outre, les positions symétriques incluent le change réalisé sur des instruments dont les sous-jacents sont encore en vie.

(en millions d'euros)	Écarts de conversion actif	Variation de valeur instrument de trésorerie actif	Écarts de conversion passif	Variation de valeur instrument de trésorerie passif	Notes
Positions symétriques de change	840	1 650	332	1 746	3.9.1
Position globale de change	5	-	5	-	3.9.2
TOTAL	**845**	**1 650**	**336**	**1 746**	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.9.1 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie actif et passif sur les positions symétriques de change

Le tableau ci-dessous présente les écarts de conversion actif et passif soit les gains et pertes de change latents mais également le résultat de change réalisé sur les instruments financiers comptabilisé dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-05.

Les données ci-dessous présentent les devises les plus significatives :

Postes concernés par les positions symétriques de change (en millions d'euros)	Écarts actif	Écarts passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	68	-	3	2		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	7		
Dérivés de change	-	14	178	202		
Total AUD	**68**	**14**	**181**	**210**	**250**	**224**
Prêts	16	-	-	-		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	1	-	38	37		
Total COP	**17**	**-**	**38**	**37**	**54**	**37**
Prêts	17	-	23	12		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	5	119	78		
Total CZK	**17**	**5**	**142**	**91**	**159**	**96**
Prêts	-	176	15	11		
Emprunts	148	-	-	147		
Comptes courants	-	-	114	-		
Dérivés de change	9	-	234	188		
Total GBP	**157**	**176**	**364**	**346**	**521**	**522**
Prêts	-	27	-	-		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	13	-	143	88		
Total HKD	**13**	**27**	**143**	**88**	**157**	**116**
Prêts	45	-	-	-		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	5	41	68		
Total HUF	**45**	**5**	**41**	**68**	**86**	**73**
Prêts	41	-	9	3		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	1	-		
Dérivés de change	-	26	50	72		
Total JPY	**41**	**26**	**60**	**75**	**102**	**101**
Prêts	-	49	26	6		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	21	-	252	229		
Total PLN	**21**	**49**	**278**	**235**	**300**	**284**
Prêts	25	-	4	2		
Emprunts	-	-	-	-		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	-	18	51		
Total RUB	**25**	**-**	**22**	**52**	**47**	**52**
Prêts	5	-	13	38		
Emprunts	224	-	24	33		
Comptes courants	-	-	-	-		
Dérivés de change	75	-	198	272		
Total USD (1)	**304**	**-**	**235**	**342**	**539**	**342**
Total Autres devises	**130**	**28**	**145**	**202**	**275**	**230**
TOTAL GÉNÉRAL	**840**	**332**	**1 650**	**1 746**	**2 490**	**2 078**

(1) L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 202 millions d'euros, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.9.2 Écarts de conversion sur la position globale de change par devise hors positions symétriques

Le tableau ci-après présente les gains et pertes de change latents les plus significatifs sur les devises étrangères comprises dans la position globale de change :

Devises concernées par les écarts de conversion (en millions d'euros)	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
ARS	0	0
CAD	0	0
CNY	1	0
COP	1	0
CZK	0	0
GBP	0	1
HKD	1	0
MXN	0	0
SEK	0	0
SGD	0	0
USD	0	1
ZAR	0	0
Autres devises	1	1
TOTAL GÉNÉRAL	**5**	**5**

Les provisions pour pertes de change concernent :

- la position globale de change pour un montant de 6 millions d'euros déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité ;
- des créances d'exploitation pour 1 million d'euros.

Note 4 BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital (1)	**3 627**	**76**	**-**	**3 703**
Primes d'émission (1)	5 312	284	13	5 583
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443	-	-	3 443
Primes d'apport	4	-	-	4
Primes de conversion d'obligations en actions	682	-	-	682
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	3	-	-	3
Réserve légale proprement dite	363	8	-	370
Réserves réglementées	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-
Report à nouveau	2 606	-	740	1 866
Résultat de l'exercice précédent	155	-	155	-
Provisions réglementées	7	0	-	7
TOTAL AVANT RÉSULTAT	16 202	367	908	15 662
Résultat de l'exercice		376	-	376
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	16 202	743	908	16 038

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

(1) Augmentation de capital d'un montant net de 347 millions d'euros par émission de 15 240 941 actions nouvelles d'un montant nominal de 76 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 271 millions d'euros. (cf. note 7.8 infra).

Le capital social est constitué de 740 652 608 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 725 411 667 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2023.

L'augmentation du capital social de 76 millions d'euros est consécutive à la souscription au Plan d'Épargne Groupe des salariés pour 73 millions d'euros et aux actions de performance pour 3 millions d'euros.

L'augmentation du poste « Primes d'émission » pour 284 millions d'euros est liée à l'opération d'augmentation de capital du Plan d'Épargne Groupe des salariés.

La diminution du poste « Primes d'émission » d'un montant de 13 millions d'euros correspond à la dotation à la réserve légale pour 8 millions d'euros, aux actions de performance pour 4 millions d'euros et aux frais d'émission nets pour 1 million d'euros.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 895 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2023 et sur le report à nouveau pour 740 millions d'euros.

4.1 A Autres fonds propres

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Produits des émissions de titres participatifs	-			-
Avances conditionnées	-			-
Autres	3 803	-	203	3 600
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES	3 803	-	203	3 600

La diminution correspond au remboursement partiel des titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I.), en avril 2024, pour 203 millions d'euros sur la souche initiale de 600 millions d'euros portant un coupon annuel de 2,875 % dont la première date de revalorisation était en avril 2024. Ce remboursement représente le solde du remboursement partiel engagé en novembre 2023, pour un montant de 397 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	7	1	1	0	6
Provision pour autres risques	32	12	18	14	12
Provision pour charges	14	11	2	8	15
TOTAL	53	23	21	22	33
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		12	3	8	
Financière		11	17	6	
Exceptionnelle		1	1	8	
TOTAL		23	21	22	

4.3 Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	15 814	1 000	1 575	31	15 270
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	191	203	191	-	203
TOTAL	16 005	1 203	1 766	31	15 473

L'augmentation de 1,2 milliard d'euros s'explique par :

- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros réalisée le 2 septembre 2024 à échéance septembre 2034, et portant un coupon annuel de 3,571% ;
- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros réalisée le 3 décembre 2024 à échéance janvier 2031, et portant un coupon annuel de 2,974%.

La diminution de 1,8 milliard d'euros s'explique par :

- l'arrivée a échéance de la souche obligataire euro de coupon 0,892% le 14 janvier 2024 pour un montant restant de 750 millions d'euros ;
- l'arrivée a échéance de la souche obligataire euro de coupon 5,5% le 22 juillet 2024 pour un montant restant de 461 millions d'euros ;
- le rachat par anticipation d'une partie des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANE 2025) pour 364 millions d'euros avec une date de règlement-livraison le 9 août 2024.

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 20 milliards d'euros et se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Comptes courants avec les filiales du Groupe [1]	13 281	11 203
En-cours de billets de trésorerie	6 103	4 716
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits	-	-
Comptes courants d'intégration fiscale	19	22
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	119	99
TOTAL	19 522	16 040

(1) L'augmentation des comptes courants de 2 milliards d'euros est principalement due au compte courant de Vigie Groupe en hausse de 1 milliard d'euros et du compte courant de Veolia North America Inc en hausse de 0,6 milliard d'euros.

6

4.5 Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 121 millions d'euros comprend principalement les éléments suivants :

- personnel - charges à payer : 56 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 40 millions d'euros ;
- État - dettes d'impôts : 13 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 10 millions d'euros ;
- État - charges à payer : 2 millions d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie passif

Ce poste d'un montant total de 386 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 11 millions d'euros ;
- dérivés de change : 286 millions d'euros ;
- report/déport : 89 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 27 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 26 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 1 million d'euros.

4.7 Charges à payer

Les charges à payer s'élèvent à 666 millions d'euros et comprennent principalement :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023
Intérêts courus sur emprunts obligataires	203	191
Fournisseurs factures non parvenues	187	163
Provisions sur charges de personnel	80	76
Intérêts courus sur comptes courants	121	119
Clients avoirs à établir	26	18

Note 5 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en millions d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	16 638	91	16 547
Autres titres immobilisés	18	-	18
Prêts	3 262	852	2 410
Autres immobilisations financières	5 012	-	5 012
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	3	3	-
Créances clients et comptes rattachés	179	179	-
Groupe et associés	3 152	3 152	-
Autres créances	280	269	11
Valeurs mobilières de placement	4 248	4 175	73
Disponibilités	310	310	-
Charges constatées d'avance	71	55	16
TOTAL CRÉANCES	**33 173**	**9 087**	**24 086**

(en millions d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	15 473	1 539	7 225	6 709
Emprunts auprès des Établissements de crédit	-	-	-	-
Autres emprunts	6 103	6 103	-	-
Groupe et associés	13 300	13 300	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	119	119	-	-
Autres	865	791	56	18
TOTAL DETTES	**35 860**	**21 852**	**7 281**	**6 727**

Note 6 COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 292 millions d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Notes
Ventes de services et divers	732	706	Note 1
Production immobilisée	0	5	
Subventions d'exploitation	0	0	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	24	18	
Autres produits	78	153	Note 2
TOTAL	835	882	

Note 1 : la hausse des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : la baisse des autres produits est liée à l'impact d'indemnités non récurrentes reçues en 2023.

6.1.2 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Notes
Autres achats et charges externes	397	423	Note 1
Impôts et taxes	18	20	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	302	267	
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	49	50	
Autres charges	103	110	Note 2
TOTAL	870	871	

Note 1 : la baisse des autres achats et charges externes de 26 millions d'euros est principalement due aux coûts liés à l'intégration de Suez en 2023.

Note 2 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les dépenses de renouvellement (*cf.* note 7.2 *infra*).

6.1.3 Produits et charges financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2024	31 décembre 2023	Notes
Charges sur dettes financières	**-1 088**	**-949**	Note 1
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**116**	**103**	
Résultat de change	**-5**	**-13**	
Autres produits et charges financiers	-22	-33	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-181	-622	Note 2
Dividendes	51	287	
Revenus des autres créances rattachées à des participations	1 268	1 156	
Résultats sur cessions de VMP	74	52	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	88	78	
Autres produits et charges financiers	**1 279**	**919**	
RÉSULTAT FINANCIER	302	60	

Note 1 : l'augmentation est principalement liée aux charges d'intérêts des comptes courants.

Note 2 : les dotations aux provisions et dépréciations sur l'exercice 2024 se décomposent essentiellement comme suit :

- une dotation aux dépréciations des titres de participation de Veolia North America pour 64 millions d'euros,
- une dotation aux dépréciations des titres de participation de Vigie 50 AS pour 39 millions d'euros,
- une dotation aux dépréciations des comptes courants de Campus Veolia Environnement pour 23 millions d'euros,
- une dotation aux dépréciations des actions autodétenues pour 12 millions d'euros.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 27 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2024
Dotation nette sur risques fiscaux	10
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	1
Résultat de cession immobilisations incorporelles	0
Résultat de cession immobilisations financières	-15
Mali sur les rachats d'emprunts obligataires	-12
Autres	-10
TOTAL	**-27**

6.3 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Dans le cadre d'une convention d'intégration fiscale, Veolia Environnement forme un groupe d'intégration fiscale avec ses filiales détenues à au moins 95 % et ayant opté pour le régime. Elle est seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur le résultat d'ensemble du groupe fiscal ainsi formé.

La charge d'impôt est répartie dans les comptes des différentes entités composant le groupe fiscal selon la méthode dite de la neutralité : chaque filiale supporte l'imposition qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration ; la société mère enregistre son propre impôt ainsi que l'économie ou la charge complémentaire résultant de l'application du régime de l'intégration fiscale.

L'option pour le régime de l'intégration fiscale a pris effet le 1er janvier 2001 pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse de la part de Veolia Environnement à l'issue de la période de cinq exercices.

Pour 2024, l'application du régime fiscal de Groupe se traduit dans les comptes sociaux de Veolia Environnement par une économie d'impôt au titre des filiales de 194 millions d'euros.

Une charge d'impôt de 70 millions d'euros correspondant à l'impôt sur les bénéfices et aux crédits d'impôt non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

L'impôt minimum mondial à 15%, relevant de la loi de finance de 2024 et de la transposition de la Directive Européenne Pilier 2, a donné lieu à la comptabilisation d'une charge d'impôt supplémentaire de 3 millions d'euros au titre de l'exercice 2024.

6.4 Résultat net

L'exercice 2024 dégage un bénéfice net comptable de 376 millions d'euros.

Note 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 Engagements hors bilan

Les engagements pris par Veolia Environnement, essentiellement des garanties opérationnelles ou des garanties financières pour le compte de ses filiales, ressortent à 3,0 milliards d'euros au 31 décembre 2024, y compris les contre-garanties :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2024	Au 31 décembre 2023	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus			
Avals, cautions et garanties [1]	2 956	3 036	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier			
Engagements de crédit-bail immobilier			
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	46	44	Note 2
TOTAL	3 002	3 080	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties	-	-	

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 6 millions d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La diminution des engagements donnés de 78 millions d'euros s'explique notamment par :

- l'augmentation liée à des effets de change pour 128 millions d'euros ;
- l'augmentation des engagements pensions, retraites et assimilés pour 2 millions d'euros. L'engagement donné tient compte de l'allongement de la durée légale de départ à la retraite liée à la réforme des retraites ;
- la diminution nette des engagements donnés pour 194 millions d'euros ;
- la diminution des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 13 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

- Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 2,5 milliards d'euros.

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

- Garanties financières, soit 0,5 milliard d'euros.

Il s'agit pour l'essentiel de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de filiales, y compris sur financement de projets, et d'engagements solidaires de Veolia Environnement sur cessions par des filiales ou garanties de passif directes de Veolia Environnement sur cessions d'actifs.

Les garanties de passif comprennent essentiellement :

- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadiennes au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 163 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre du programme d'affacturage des créances commerciales en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour 92 millions d'euros.

Note 2 : Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés

Les engagements nets des actifs de couverture sont détaillés ci-après :

(en millions d'euros)	
Engagements de retraite selon le titre V de la Convention Collective	31
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	10
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	4
TOTAL [1]	46

(1) Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2024 : 2 millions d'euros.

Les hypothèses économiques utilisées pour l'évaluation actuarielle des engagements sociaux au 31 décembre 2024 sont un taux d'actualisation à 3,60 % et un taux d'inflation à 2,00 %.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 3 milliards d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant se rapportant :

- à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets ;
- à un contrat d'un centre d'enfouissement de déchets à Hong Kong.
- à un projet de développement et de gestion de l'extension de la décharge des nouveaux territoires de l'ouest à Hong Kong.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

7.2 Engagements contractuels spécifiques

La gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, de certaines filiales françaises, a été mutualisée et centralisée, jusqu'au 31 décembre 2003 au niveau de Veolia Environnement et, partiellement, depuis le 1er janvier 2004 au niveau de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, s'est engagée à leur rembourser l'intégralité des dépenses de renouvellement relatives à leurs obligations contractuelles vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre des contrats de délégation de services publics. En contrepartie, les filiales versent une indemnité libératoire à Veolia Environnement, dont le montant annuel est approuvé par le conseil de surveillance de chaque filiale bénéficiaire de ladite garantie.

7.3 Instruments financiers dérivés et risques de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposée aux risques financiers suivants :

Les risques de marché

- Risque de taux d'intérêt (couverture de taux, couverture de flux de trésorerie).

  La structure de financement de Veolia Environnement expose naturellement celle-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêt.

- Risque de change (couverture des expositions de change bilantielles, exposition globale au risque de change).

  Le risque de change est principalement géré par les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swaps de change par exemple). Les implantations des filiales de Veolia Environnement à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. Pour en limiter l'impact, Veolia Environnement a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupe libellées dans la même devise.

Le risque action

Au 31 décembre 2024, Veolia Environnement possédait 10 651 380 actions autodétenues dont 6 370 621 actions affectées à des opérations de croissance externe et 4 280 759 actions acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale. Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM ont le caractère d'OPCVM monétaires et ne sont pas soumis au risque action.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité passe par la centralisation des financements dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Veolia Environnement se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que le marché du crédit bancaire.

Le risque de crédit

Veolia Environnement est exposée au risque de crédit sur le placement de ses excédents de trésorerie et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque de crédit correspond à la perte que Veolia Environnement pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Veolia Environnement minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties à des banques et établissements financiers de premier rang. Veolia Environnement n'anticipe pas de défaut de contrepartie qui pourrait avoir un impact significatif sur les positions et le résultat des transactions.

Au 31 décembre 2024, les principaux produits dérivés existants portent principalement sur :

- des swaps de taux ;
- des swaps cambistes ;
- des cross currency swaps ;
- des achats à terme de devises ;
- des ventes à terme de devises ;
- des couvertures optionnelles.

La valeur nette comptable des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	11	11
Dérivés de change	248	286
Report/déport (1)	34	89
Charges constatées d'avance	23	-
Produits constatés d'avance	-	25
TOTAL	317	411

(1) Le report/déport représente la différence entre le cours spot et le cours à terme de l'instrument. Il est amorti sur la durée de l'instrument financier.

La juste valeur des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	4	314
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	85	215
Dérivés utilisés dans la position globale de change	142	106
Instruments dérivés de couverture des matières premières		
Dérivés utilisés pour les couvertures carburant et énergie	47	47
TOTAL	278	682

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)		En devise	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	1 370	1 370
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	4 645	4 645
TOTAL		6 015	6 015
Swaps de trading			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
TOTAL		-	-

Les montants notionnels par devise les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :		
Cross currency swap :		
CNY	83	83
EUR	60	60
TOTAL	143	143
Change à terme :		
AUD	425	113
CNY	102	500
CZK	339	418
EUR	3 123	5 673
GBP	1 890	25
HUF	529	27
INR	0	183
PLN	1 036	145
SAR	177	4
USD	744	1 462
Autres devises	564	367
TOTAL	8 928	8 916

(en millions d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
CNY	0	0
EUR	0	0
TOTAL	0	0
Change à terme :		
AUD	143	275
CAD	536	347
CNY	235	231
CZK	456	347
EUR	8 118	5 459
GBP	409	2 762
HKD	456	589
HUF	869	649
PLN	721	557
USD	1 454	2 427
Autres devises	874	655
TOTAL	14 271	14 298

7.4 Effectif moyen

	2024 Personnel salarié	2023 Personnel salarié
Cadres	1 175	1 120
Agents de maîtrise et techniciens	59	58
Employés	86	75
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 320	1 253

L'effectif moyen à retenir est désormais celui défini par l'article D. 123-200 du Code de commerce (PCG art. 832-19, 833-19, 834-14 et 835-14). Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile et liés à l'entreprise par un contrat de travail.

7.5 Rémunération des dirigeants

(en euros)	Montant
Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration	**4 287 352**

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

7.6 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt (en millions d'euros)	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	7
Autres	
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	44
Écarts de conversion actif	814
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif	1 650
TOTAL	2 515

Allégements de la dette future d'impôt (en milliions d'euros)	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Autres provisions non déductibles	112
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	38
Différence valeur comptable/fiscale des actions autodétenues	19
Écarts de conversion passif	336
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif	1 746
TOTAL	2 251
Déficits reportables	3 585

Effet théorique d'imposition différée (en millions d'euros)	Montant
TOTAL	858

L'impact de ces différences temporaires dans les comptes, comme si la Société était imposée séparément, fait ressortir un montant net théorique de créances d'impôt de 858 millions d'euros (hypothèse d'un taux d'imposition sur les bénéfices retenu pour le calcul de la situation fiscale différée ou latente 25,83%).

7.7 Honoraires de commissariat aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans le rapport annuel financier de Veolia Environnement (*cf.* chapitre 6, section 6.1.6, note 16 *supra*).

7.8 Rémunération en actions

Plan d'épargne salariale 2024

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne Groupe (PEG) et du plan d'épargne Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2024, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 54 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 15 % par rapport à la moyenne des vingt cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 24,54 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 % dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net font l'objet d'une garantie, en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Un établissement financier mandaté par la société Veolia Environnement assure la couverture de cette opération.

Le 13 Septembre 2024, Veolia Environnement a émis 14 504 094 actions nouvelles dans le cadre de cette opération représentant une augmentation de capital de 356 millions d'euros.

En 2024, la charge d'abondement enregistrée au titre du plan d'épargne est de 18 millions d'euros et est refacturée aux filiales du Groupe concernées.

Plan d'attribution d'actions de performance 2024

En 2024, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 082 914 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 14 mai 2027 et de conditions de performance basée sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR) de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la raison d'être de l'entreprise.

La provision sur charges sociales relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,9 million d'euros sur l'exercice.

Plans mis en place avant 2024

Pour rappel, Veolia Environnement a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plan d'épargne salariale des collaborateurs 2023 : le Groupe avait proposé en 2023 une opération d'actionnariat salarié de Veolia Environnement, déployée dans 49 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2023 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers de la Société en 2024 ;
- plans d'attribution d'actions de performance 2022 et 2023 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2022 et 2023 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive respectivement le 2 août 2025 et le 3 mai 2026, et de conditions de performance. La provision sur charges sociales relative aux plans d'attribution d'actions de performance enregistrée au résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette pour le plan 2022 de 2,3 millions d'euros et pour le plan 2023 de 1,8 million d'euros également sur l'exercice ;
- plan d'attribution gratuite d'actions 2022 : le groupe avait mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, à destination de dirigeants mandataires sociaux et membres du personnel du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025. Les conditions de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération. La provision sur charges sociales relative au plan d'attribution gratuite d'actions enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,2 million d'euros sur l'exercice ;
- dénouement du plan d'attribution d'actions de performance 2021 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 4 mai 2024, et d'une condition de performance. Le plan étant arrivé à son terme, la Société a procédé à une augmentation de capital sur le premier semestre 2024. La charge nette sur charges sociales de l'exercice est de -3,6 millions d'euros.

7.9 Opérations avec les parties liées

Veolia Environnement n'a pas eu d'opération avec des parties liées sur l'année 2024.

7.10 Événements post-clôture

Néant.

7.11 Tableau des filiales et participation

Les prises de participation au titre de l'année 2024 et au sens de l'article L. 233-6 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévu par la loi) concernent :

- Vigie 41 AS à 100% (siège social en France) ;
- Vigie 55 AS à 100% (siège social en France) ;
- Vigie 56 AS à 100% (siège social en France) ;
- Vigie 57 AS à 100% (siège social en France).

(en millions d'euros à l'exception du nombre de titres)

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus BRUTE	Valeur Comptable des titres détenus NETTE	Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA du dernier exercice 2024 (données provisoires)	Résultat du dernier exercice 2024 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2024
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1% du capital de Veolia Environnement SA soit 37 032 630 euros										
VIGIE GROUPE (1)	561 869 157	3 371	7 594	100 %	8 857	8 857	-4 427	639	179	
VEOLIA EAU - COMPAGNIE GENERALE DES EAUX (VE CGE) (1)	214 187 296	2 207	728	100 %	8 300	7 536	3 027	2 010	226	
VEOLIA PROPRETE (1)	8 967 700	143	1 258	100 %	1 930	1 930	571	480	141	27
VEOLIA NORTH AMERICA INC (2)	198	0	4 127	8 %	1 497	1 220	-1 267	517	288	
VEOLIA ENERGIE INTERNATIONAL (1)	87 998 691	1 760	471	100 %	1 137	1 137	508	134	74	
VEOLIA HOLDING AMERICA LATINA S.A.	48 503	291	-62	100 %	505	505	253	15	-11	
GIE VEOLIA PLACEMENT	4 925	985	68	50 %	493	493		68	68	
VEOLIA ENVIRONNEMENT ENERGIE ET VALORISATION (1)	13 703 700	137	2	100 %	137	137	47	377	-4	0
VEOLIA ENVIRONNEMENT SERVICES-RE	11 099 999	111	78	100 %	111	111	-348	88	23	18
CAMPUS VEOLIA ENVIRONNEMENT	10 000	0	-77	100 %	85	–	66	5	-34	
VIGIE 43 AS (1)	3 700	0	-3	100 %	74	64	145	1	-13	
VEOLIA HOLDING MEXICO (1)	343 776 194	34	-3	49 %	55	0	19	15	-2	
CODEVE	18 000 000	18	36	100 %	53	53		54	2	
VIGIE 50 AS	3 700	0	0	100 %	39	–	0	–	13	
B – Renseignements concernant les autres filiales ou participations										
Autres filiales et participations (moins de 1% du capital) (3)	N/A	N/A	N/A	N/A	52	36	140	N/A	N/A	5

* *Y compris le résultat de l'exercice.*
** *Y compris les comptes courants d'associés.*
(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.
(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.
(3) Certaines données du tableau sont non-auditées.
NC : Non communiqué.
N/A : Non applicable.

6.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2024, les titres de participation et les créances rattachées à des participations sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 38 573 millions d'euros, soit 67% du total actif. Les titres de participation sont comptabilisés au coût d'acquisition à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par votre société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, et sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée pour la différence.

Compte tenu du montant des titres de participation et des créances rattachées à des participations au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses utilisées pour la détermination de leur valeur d'usage, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'usage des titres de participation et des créances rattachées à des participations comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la conformité de la méthodologie de détermination des valeurs d'usage appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur et sa cohérence par rapport à l'exercice précédent selon les titres de participation concernés ;
- apprécier la méthodologie et les données utilisées par votre société pour estimer les valeurs d'usage et étudier les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable, nous avons :
  - apprécié la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de votre société dans le cadre de ses processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en inspectant les différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes ;
  - apprécié les critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement utilisés.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'usage des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- contrôler la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où votre société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacré au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribuées aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG SA et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2024, le cabinet KPMG SA était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-sixième année, dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Éric Jacquet	Alexandra Saastamoinen	Charles-Emmanuel Chosson	Quentin Séné
Associé	Associée	Associé	Associé

6

6.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2024	2023	2022	2021	2020
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en millions d'euros)	3 703	3 627	3 573	3 499	2 893
Nombre d'actions émises	740 652 608	725 411 667	714 574 367	699 725 266	578 611 362
Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)					
Produits d'exploitation	835	882	1 276	618	686
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	383	621	546	433	138
Impôts sur les bénéfices	111	122	206	60	90
Résultat après impôts, amortissements et provisions	376	155	1 300	1 249	621
Montant des bénéfices distribués	1 022	895	787	687	397
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,67	1,03	1,05	0,70	0,39
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,51	0,21	1,82	1,78	1,07
Dividende attribué à chaque action	1,40	1,25	1,12	1,00	0,70
Personnel					
Nombre de salariés	1 320	1 253	1 331	1 079	1 071
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	187	162	182	144	133
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	116	105	99	82	73

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 740 652 608 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, diminué des 10 651 380 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Autres informations

Charges non déductibles fiscalement

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à un montant de 940 126 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme).

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2024.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients se présentent comme suit :

- pour les fournisseurs, le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du montant total des achats toutes taxes comprises de l'exercice ;
- pour les clients, le nombre et le montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2024 dont le terme est échu

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	845					582	299					508
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	19 235	19 242	-50	18	435	19 645	14 189	-7 089	1 530	-3 363	43 170	34 247
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	4,30 %	4,30 %	-0,01 %	— %	0,10 %	4,39 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							1,68 %	-0,84 %	0,18 %	-0,40 %	5,11 %	4,05 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues	10						170					
Montant des factures exclues (TTC) (en milliers d'euros)	986						31 279					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture et 30 jours date de facture						Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES RFA **468**

7.1.1 Capital social 468
7.1.2 Marché des titres de la Société 468
7.1.3 Acquisition par la Société de ses propres actions 469
7.1.4 Capital autorisé non émis 471
7.1.5 Autres titres donnant accès au capital 473
7.1.6 Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices 473
7.1.7 Titres non représentatifs du capital 474

7.2 ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT RFA **476**

7.2.1 Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2024 476
7.2.2 Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices 477

7.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES **478**

7.3.1 Dividendes par action et montants globaux versés au cours des cinq derniers exercices 478
7.3.2 Politique de distribution 478
7.3.3 Délai de prescription 478

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

7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA

7.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2024, le capital social de Veolia Environnement était de 3 703 263 040 euros, divisé en 740 652 608 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (*cf.* section 7.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de la Société demeure inchangé.

7.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Actions Veolia Environnement

Marché réglementé – Euronext Paris (Compartiment A)				CAC 40
Admission	Code d'identification			Admission
20 juillet 2000	ISIN	Reuters	Bloomberg	8 août 2001
	FR 0000124141-VIE	VIE. PA	VIE. FP.	

Euronext Paris – Cours de bourse et volumes de transactions en nombre de titres

Année (mois)	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Transaction en nombre de titres
2024			
Décembre	28,520	26,320	33 246 564
Novembre	29,890	26,540	40 718 119
Octobre	31,030	28,670	40 270 302
Septembre	30,560	28,920	31 024 720
Août	30,120	26,470	32 513 604
Juillet	29,950	28,040	36 093 924
Juin	31,600	27,360	50 130 528
Mai	31,550	28,900	39 867 383
Avril	30,340	27,420	37 737 829
Mars	30,560	28,600	32 565 052
Février	30,700	28,580	37 063 525
Janvier	30,420	28,190	31 871 297
2023			
Décembre	30,140	28,470	26 881 936
Novembre	29,090	25,860	32 235 036
Octobre	27,700	24,860	40 865 731
Septembre	29,660	27,210	30 432 845
Août	29,660	27,270	34 322 404
Juillet	30,130	28,140	24 476 673

Source : Bloomberg.

À la suite du retrait de Veolia Environnement de la cote du New York Stock Exchange (NYSE) de ses *American Depositary Receipts* (ADRs), la dernière cotation des ADRs au NYSE est intervenue le 22 décembre 2014. Depuis cette date, les ADRs sont négociés sur le marché hors cote américain *(U.S. Over-the-Counter market)* sous le code VEOEY.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le programme d'ADR est géré par Bank of New York Mellon (depuis le 27 mars 2023) en tant que programme de niveau 1 *(1 sponsored level 1 facility)*.

7.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du Document d'enregistrement universel (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024)

Lors de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Les achats d'actions peuvent porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société et que le nombre d'actions que la Société détient à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ; (iii) l'attribution gratuite d'actions ; (iv) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (v) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ; ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 25 avril 2024 a fixé à 40 euros le prix maximal d'achat par action et à 1 milliard d'euros le montant maximal pouvant être affecté par la Société au programme de rachat. Elle a donné tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre cette autorisation.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024, soit le 25 octobre 2025, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

7.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2024

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2024	1,44
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2024	10 651 380
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2024* *(en euros)*	297 234 069
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2024** *(en euros)*	288 758 912
Nombre d'actions annulées au cours des derniers 24 mois	0

* *Valeur comptable hors provisions.*
** *Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2024, soit 27,11 euros.*

Le 28 mai 2019 et à effet du 1er juin 2019, Veolia Environnement a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable tacitement (sauf cas de résiliation) pour des durées successives de 12 mois. Une somme de 20 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du nouveau compte de liquidité, à l'exclusion de tous moyens en titres.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2024 dans le cadre du programme autorisé par les assemblées générales mixtes du 27 avril 2023 et du 25 avril 2024 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2024		Positions ouvertes au 31 décembre 2024			
	Achats (1)	Ventes/Transferts (2)	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	11 382 794	11 093 683	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions *(en euros)*	29,02	29,12	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MONTANTS (EN EUROS)	**330 325 241**	**323 051 216**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

N/A : non applicable.
(1) Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.
(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité et du Share Incentive Plan UK.

7.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2024 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2024, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 10 651 380, représentant 1,44 % du capital de la Société, et aucune action n'était détenue directement ou indirectement par des filiales de Veolia Environnement.

À cette date, le portefeuille d'actions autodétenues était réparti de la manière suivante :

- 3 762 963 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 6 370 621 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2024, Veolia Environnement détenait 517 796 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur.

7.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 7.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 25 octobre 2025, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et L. 225-210 et suivants dudit code décrite ci-dessous.

Cette résolution, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, vise à autoriser la Société à mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dans les conditions suivantes :

- Cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la 26e résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; (viii) l'animation du marché de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;
- Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
  - à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions ainsi rachetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent Document, 74 065 260 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
  - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens) ;
- Le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 40 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximal n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

L'assemblée générale délègue au conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tout autre actif, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de 18 mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

7.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

7.1.4.1 Autorisations adoptées à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 [1]

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2024
Rachat d'actions				
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 16)	18 mois 25 octobre 2025	**40 euros par action, dans la limite d'un plafond de 72 541 667 actions et de 1 milliard d'euros** ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	**Actions autodétenues** Au 31 décembre 2024, la Société détenait 10 651 380 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2024 (27,11 euros), soit une valeur de marché de 288 758 912 euros. **Mouvements sur le contrat de liquidité** 11 382 794 actions achetées et 11 093 683 actions vendues. Au 31 décembre 2024, la Société détenait 517 796 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur (*cf.* section 7.1.3 *supra*)
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 17)	26 mois 25 juin 2026	**30 % du capital social** au jour de l'assemblée générale, soit 1 088 117 500 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1 088 117 500 euros, ci-après le « plafond global »)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	26 mois 25 juin 2026	**10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 19)	26 mois 25 juin 2026	**10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 20)	26 mois 25 juin 2026	**10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (*greenshoe*)* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 21)	26 mois 25 juin 2026	**Extension de 15 % maximum** d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros des augmentations de capital sans DPS)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 22)	26 mois 25 juin 2026	400 millions d'euros (nominal), soit **environ 11 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe				
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 23)	26 mois 25 juin 2026	**2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 13 septembre 2024 de 11 963 069 actions nouvelles, soit **environ 1,65 % du capital social** à cette date

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2024
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 24)	18 mois 25 octobre 2025	**0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 13 septembre 2024 de 2 541 025 actions nouvelles, soit **environ 0,35 % du capital social** à cette date
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 25)	26 mois 25 juin 2026	**0,35 % du capital social** au jour de l'assemblée générale	Le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 13 mai 2024, d'attribuer à effet du même jour jusqu'à 1 082 914 actions de performance à environ 550 bénéficiaires, soit **environ 0,2 % du capital social** à cette date
Réduction du capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions autodétenues (résolution 26)	26 mois 25 juin 2026	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois	Néant

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent document.
** Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 1 088 117 500 euros (nominal) inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024.*
*** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail ; et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i) ; et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

7.1.4.2 Autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 24 avril 2025

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*
Rachat d'actions			
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	18 mois 24 octobre 2026	**40 euros par action, dans la limite d'un plafond de 74 065 260 actions et de 1 milliard d'euros** ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
Émissions de titres			
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 19)	26 mois 24 juin 2027	**2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 20)	18 mois 24 octobre 2026	**0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 21)	26 mois 24 juin 2027	**0,35 % du capital social** au jour de l'assemblée générale

** Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 088 117 500 euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024.*
*** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail ; et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i) ; et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

7.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Dilution potentielle liée aux obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Il convient de se référer au 7.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 145 200 actions gratuites à certains salariés du Groupe afin de prendre en compte leur exceptionnelle contribution à l'acquisition du groupe Suez, finalisée en début d'année 2022, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation précitée de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires, incluant des collaborateurs issus de Suez, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

En outre, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 510 bénéficiaires 1 006 109 actions de performance, soit environ 0,14 % du capital social à cette date.

Enfin, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 25 avril 2024, le conseil d'administration a décidé, le 13 mai 2024, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires 1 082 914 actions de performance, soit environ 0,15 % du capital social à cette date.

Ces actions, ne devant être émises qu'en juin 2025 en ce qui concerne les actions gratuites 2022, en août 2025 en ce qui concerne les actions de performance 2022, en mai 2026 en ce qui concerne les actions de performance 2023, et en mai 2027 en ce qui concerne les actions de performance 2024, représenteraient, si elles étaient toutes émises, un pourcentage de dilution de 0,50 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 740 652 608 actions au 31 décembre 2024.

Il convient de se référer au chapitre 3, section 3.4.3.1 *supra*.

7.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2020 :

Date de l'assemblée	Opération	Date de constatation de l'opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions (en euros)	Montant nominal de l'augmentation de capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Montant cumulé du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
22/4/2020	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	17/12/2020 (constatée par le président-directeur général)	11 344 823	5	56 724 115	100 855 476	2 893 056 810	578 611 362
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à 700 bénéficiaires	03/05/2021 (constatée par le président-directeur général)	971 827	5	4 859 135	-	2 897 915 945	579 583 189
22/4/2021	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par la Société des actions de Suez	08/10/2021 (constatée par le président-directeur général)	110 396 796	5	551 983 980	1 954 023 289	3 449 829 925	689 979 985
22/4/2021	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	08/12/2021 (constatée par le président-directeur général)	9 745 281	5	48 726 405	167 618 833	3 498 626 330	699 725 266
18/04/2019	Augmentation de capital résultant de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à 450 bénéficiaires	02/05/2022 (constatée par le président-directeur général)	846 450	5	4 232 250	-	3 502 858 580	700 571 716
15/06/2022	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	14/12/2022 (constatée par la directrice générale)	14 002 651	5	70 013 255	173 632 872,40	3 572 871 835	714 574 367
22/04/2020	Augmentation de capital résultant de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à 450 bénéficiaires	09/05/2023 (constatée par la directrice générale)	809 508	5	4 047 540	-	3 576 919 375	715 383 875
27/04/2023	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	13/12/2023 (constatée par la directrice générale)	10 027 792	5	50 138 960	171 776 076,96	3 627 058 335	725 411 667
22/04/2021	Augmentation de capital résultant de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à 450 bénéficiaires	06/05/2024 (constatée par la directrice générale)	736 847	5	3 684 235	-	3 630 742 570	726 148 514
25/04/2024	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	13/09/2024 (constatée par la directrice générale)	14 504 094	5	72 520 470	283 409 996,76	3 703 263 040	740 652 608

7.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Programme EMTN

Un programme d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros. Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009, puis à 18 milliards d'euros le 28 octobre 2022.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2024 sont les suivantes :

Date de l'émission	Devise	Montant nominal de l'émission (en devises) (en millions)	Tirages complémentaires/ rachats partiels	Montant nominal de l'encours au 31 décembre 2024 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
7 janvier 2008	GBP	150		112	6,125 %	29 octobre 2037
19 octobre 2022	GBP		-35			
24 octobre 2022	GBP		-3			
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,590 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,940 %	7 janvier 2030
15 janvier 2020	EUR	500		500	0,664 %	15 janvier 2031
15 avril 2020	EUR	700		700	1,250 %	15 avril 2028
15 juin 2020	EUR	500		500	0,800 %	15 janvier 2032
14 janvier 2021	EUR	700		700	0 %	14 janvier 2027
3 avril 2017	EUR	500		500	1,000 %	3 avril 2025
10 septembre 2015	EUR	500		500	1,750 %	10 septembre 2025
9 mars 2021	EUR	750		750	0 %	9 juin 2026
2 avril 2020	EUR	850		850	1,250 %	2 avril 2027
8 juin 2009	EUR	250		250	1,904 %	8 juin 2027
19 mai 2016	EUR	500		800	1,250 %	19 mai 2028
16 avril 2020	EUR		300			
3 avril 2017	EUR	700		700	1,500 %	3 avril 2029
21 mai 2014	EUR	75		75	2,000 %	21 mai 2029
22 novembre 2023	EUR	600		600	5,993 %	22 février 2029
30 juin 2015	EUR	50		50	2,250 %	1 juillet 2030
17 septembre 2018	EUR	500		500	1,625 %	17 septembre 2030
2 décembre 2011	GBP	250		250	5,375 %	2 décembre 2030
4 décembre 2024	EUR	500		500	2,974 %	10 janvier 2031
14 octobre 2019	EUR	700		700	0,500 %	14 octobre 2031
21 septembre 2017	EUR	540		540	1,625 %	21 septembre 2032
25 mars 2013	EUR	100		100	3,300 %	25 mars 2033
9 septembre 2024	EUR	500		500	3,571 %	9 septembre 2034
14 mai 2020	EUR	750		750	1,250 %	14 mai 2035

Au 31 décembre 2024, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 14 352 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéance 1er janvier 2025 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25 % du pair. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, soit une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Le 2 août 2024, Veolia Environnement a racheté avec succès une partie de ses obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes pour un montant de 364 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, l'encours du nominal restant de cet emprunt s'élevait donc à environ 336 millions d'euros venant à échéance 1er janvier 2025.

Émission publique sur le marché américain

Le 23 novembre 2022, Veolia a procédé à un second rachat partiel à hauteur de 111,2 millions de dollars de l'obligation de 400 millions de dollars de coupon 6,75 % et de maturité juin 2038, émise en 2008 sur le marché américain.

Au 31 décembre 2024, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 188,8 millions de dollars américains, soit 182 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

Émission titres super-subordonnés

Le 22 novembre 2023, Veolia Environnement a réalisé une nouvelle émission de 600 millions d'euros portant sur un coupon de 6 % jusqu'à sa première *reset date* en février 2029.

Billets de trésorerie

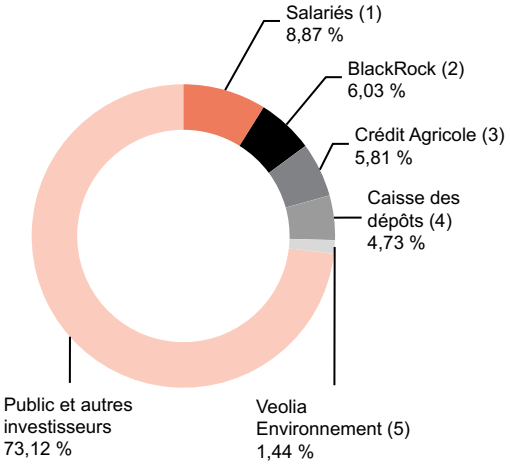
Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables à court terme (*Negotiable European Commercial Paper* – NEU CP) plafonné à 6,5 milliards d'euros, dont la documentation financière a été mise à jour auprès de la Banque de France le 10 juin 2024.

Au 31 décembre 2024, l'encours des titres négociables à court terme émis par la Société s'élevait à 6 042 millions d'euros.

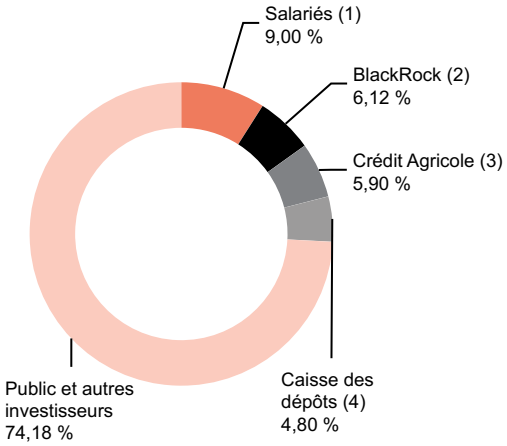
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

7.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2024

Répartition de l'actionnariat
(nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat
(droits de vote exerçables)



(1) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissements financiers. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, l'actionnariat salarié au 31 décembre 2024 s'établit à 8,87 % en capital et 9 % en droits de vote.
(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de BlackRock en date du 2 janvier 2025.
(3) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2024 dont 5,6 % du capital et 5,7 % des droits de vote exerçables détenus par Amundi.
(4) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2024.
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote.

7.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Veolia Environnement au 31 décembre 2024, ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices.

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2024 a approuvé, au titre de la 27e résolution, la modification des statuts visant à instaurer un double dispositif statutaire (i) de suppression des droits de vote double ; et (ii) de limitation automatique à 10 % des droits de vote de tout actionnaire qui viendrait à détenir, seul ou de concert, une fraction du capital excédant 10 %. En application de cette résolution, le droit de vote double, qui était applicable depuis le 3 avril 2016 pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis deux ans, a été supprimé à compter du 25 avril 2024.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement environ 4 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société à la date du dépôt du présent document.

	Situation au 31 décembre 2024					Situation au 31 décembre 2023					Situation au 31 décembre 2022		
Actionnaire	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables*	Pourcentage des droits de vote exerçables**	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables*	Pourcentage des droits de vote exerçables**	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables**
Salariés (1)	65 702 725	8,87 %	65 702 725	65 702 725	9,00 %	54 336 482	7,49 %	70 989 945	70 989 945	9,68 %	46 267 094	6,47 %	9,06 %
BlackRock (2)	44 654 794	6,03 %	44 654 794	44 654 794	6,12 %	37 350 887	5,15 %	37 350 887	37 350 887	5,10 %	34 995 230	4,90 %	4,86 %
Crédit Agricole (3)	43 064 772	5,81 %	43 064 772	43 064 772	5,90 %	36 681 765	5,06 %	36 681 765	36 681 765	5,00 %	40 220 035	5,63 %	6,07 %
Caisse des Dépôts (4)	35 065 123	4,73 %	35 065 123	35 065 123	4,80 %	37 928 214	5,23 %	37 928 214	37 928 214	5,17 %	45 130 866	6,31 %	6,27 %
Veolia Environnement (5)	10 651 380 **	1,44 %	10 651 380	-	-	10 362 269	1,43 %	10 362 269	-	-	12 619 170	1,77 %	-
Public et autres investisseurs	541 513 814	73,12 %	541 513 814	541 513 814	74,18 %	548 752 050	75,64 %	550 109 561	550 109 561	75,05 %	572 283 044	74,92 %	73,74 %
TOTAL	**740 652 608**	**100,00 %**	**740 652 608**	**730 001 228**	**100,00 %**	**725 411 667**	**100,00 %**	**743 422 641**	**733 060 372**	**100,00 %**	**699 725 266**	**100,00 %**	**100,00 %**

* *Au 31 décembre 2024, Veolia Environnement autodétient 10 651 380 actions (les actions autodétenues par Veolia Environnement sont privées de droit de vote).*

** *Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les actions autodétenues par Veolia Environnement étant privées de droit de vote).*

(1) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissement financier.

(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de 6 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse de BlackRock en date du 2 janvier 2025. À la connaissance de la Société, BlackRock a effectué, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF nº 224C0127, n° 224C0138, n° 224C0145, n° 225C0149, n° 224C1018, n° 224C1362, n° 224C1379, n° 224C1392, n° 224C1445, n° 224C1489, n° 224C1499, n° 224C1509, n° 224C1523, n° 224C1532, n° 224C1554, n° 224C1560, n° 224C1566, n° 224C1576, n° 224C1587, n° 224C1634, n° 224C1638, n° 224C1662, n° 224C1673, n° 224C1775, n° 224C1786, n° 224C1804, n° 224C1843, n° 224C1935, n° 224C1983 et n° 224C2038).

(3) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2024 dont 5,6 % du capital et 5,7 % des droits de vote exerçables détenus par Amundi. Le 30 mai 2024, Amundi, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré le franchissement à la hausse, le 27 mai 2024, du seuil légal et statutaire de 5 % du capital et/ou des droits de vote et détenir, pour le compte desdits fonds, 36 989 605 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,09 % du capital et des droits de vote de la Société à cette date (cf. Décision et information AMF n°224C0767).

(4) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2024. Le 28 février 2024, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré le franchissement à la baisse par le groupe Caisse des Dépôts, le 26 février 2024, du seuil légal et statutaire de 5 % des droits de vote et le 27 février 2024 du seuil légal et statutaire de 5 % du capital de la Société et détenir, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés CNP Assurances et LBP Prévoyance 36 085 906 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 4,92 % des droits de vote de la Société à cette date (cf. Décision et information AMF n°224C0325).

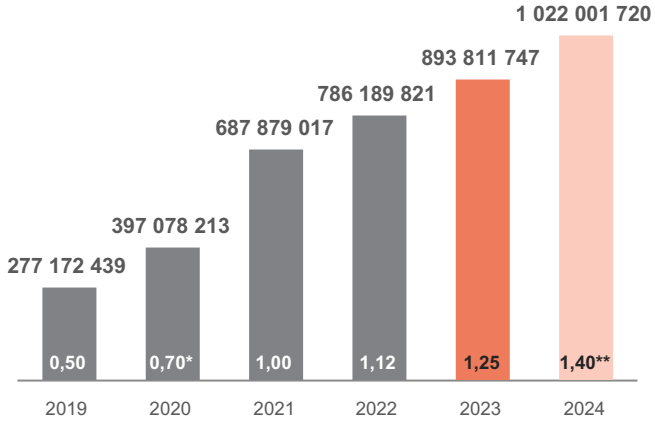
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote. Cette information figure dans la déclaration mensuelle des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 janvier 2025.

La Société a annoncé le 4 mars 2025 l'entrée dans son capital de CriteriaCaixa, la société d'investissement de la Fondation la Caixa, à hauteur de 5,5 % (*cf.* communiqué de presse) et le 17 mars 2025, celle de Bpifrance, la banque publique d'investissement, et son fonds Lac1, à hauteur de 800 millions d'euros (*cf.* communiqué de presse). Par ailleurs, CriteriaCaixa a déclaré avoir franchi en hausse, le 17 mars 2025, les seuils légal et statutaire de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 37 115 957 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et des droits de vote (*cf.* Décision et Information AMF nº 225C0513).

Aucun tiers n'exerce de contrôle sur Veolia Environnement et, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement ou une prise de contrôle de la Société.

7.3 Politique de distribution des dividendes

7.3.1 DIVIDENDES PAR ACTION ET MONTANTS GLOBAUX VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES



La distribution d'un dividende de 1,25 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1er janvier 2024, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024. Le dividende a été détaché de l'action le 8 mai 2024 *(ex-date)* et mis en paiement à compter du 10 mai 2024. Au 31 décembre 2023, le capital était composé de 725 411 667 actions dont 10 362 269 actions autodétenues. Le montant total de la distribution a été ajusté en fonction du nombre d'actions propres détenues par Veolia Environnement à la date de mise en paiement, les actions autodétenues n'ouvrant pas droit au dividende.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 24 avril 2025 le versement d'un dividende de 1,40 euro par action au titre de l'exercice 2024, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 12 mai 2025. Les dividendes 2024 seront versés à compter du 14 mai 2025.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un prélèvement forfaitaire non libératoire obligatoire de 12,8 % sera opéré l'année de perception du dividende à titre d'acompte de l'impôt qui sera dû en 2026 sur les revenus de l'année 2025. Les contribuables, dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires, divorcés ou veufs et 75 000 euros pour les contribuables soumis à une imposition commune, peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande préalable.

Les prélèvements sociaux applicables sur les dividendes versés aux bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 17,2 %.

L'imposition définitive des dividendes versés par Veolia Environnement sera déterminée à partir des éléments portés dans la déclaration de revenus souscrite par le contribuable l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes [(1)], qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont soumis de plein droit à une taxation forfaitaire au taux de 12,8 % (soit une taxation globale de 30 % en tenant compte des prélèvements sociaux). Les prélèvements sociaux ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu.

Sur option globale, les dividendes peuvent néanmoins être soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Ils seront soumis à l'impôt après abattement de 40 %. Dans cette hypothèse, les prélèvements sociaux sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 6,8 %.

Pour les bénéficiaires fiscalement non domiciliés en France, les dividendes sont soumis à une retenue à la source dont le taux est variable en fonction du pays de domiciliation fiscale du bénéficiaire.

7.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société, ainsi que les politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.

7.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

(1) *Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.*

* *Le conseil d'administration, lors de sa réunion extraordinaire du 1er avril 2020, compte tenu des circonstances liées à l'épidémie de la Covid-19, a décidé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2019 à 0,50 euro au lieu de 1 euro et ce afin de préserver, dans un esprit de solidarité partagée, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.*

** *Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 24 avril 2025. Le montant total est calculé sur le fondement du nombre de 740 652 608 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, diminué des 10 651 380 actions autodétenues à cette date, soit un nombre de 730 001 228 actions, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.*

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT 480

8.1.1 Dénomination sociale, siège social, siège administratif, site web, forme juridique, législation applicable, exercice social, date de constitution, durée, registre du commerce et des sociétés, identifiant d'entité juridique et objet social 480

8.1.2 Répartition statutaire des bénéfices 481

8.1.3 Assemblées générales 481

8.1.4 Droit de vote 482

8.1.5 Identification des actionnaires 482

8.1.6 Franchissements de seuils 483

8.1.7 Conseil d'administration et direction générale 483

8.1.8 Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions 483

8.2 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES 484

8.3 CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS RFA 485

8.4 PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE 485

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 485

8.6 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 486

8.7 INFORMATIONS FINANCIÈRES INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE 487

8.8 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL RFA 487

8.8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 487

8.8.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 487

8.9 TABLES DE CONCORDANCE 488

8.9.1 Document d'enregistrement universel 488

8.9.2 Rapport financier annuel 490

8.9.3 Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et les informations en matière de durabilité) 490

8.10 ANNEXES 493

8.10.1 État d'avancement des engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4nature 2024-2027 493

8.10.2 Informations correspondant aux recommandations de la TNFD 494

8.10.3 Table de concordance entre les chapitres du DEU, les lignes directrices de la directive européenne sur l'information non financière et les recommandations de la TNFD 496

8.10.4 Table de concordance entre les lignes directrices sur l'information non financière et les recommandations de la TCFD 497

8.10.5 Indicateurs ESG 498

8.10.6 Méthodologie de calcul des émissions effacées 315

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

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL, SIÈGE ADMINISTRATIF, SITE WEB, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE, EXERCICE SOCIAL, DATE DE CONSTITUTION, DURÉE, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS, IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE ET OBJET SOCIAL

Dénomination sociale	Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003		
Dénomination abrégée	VE		
Siège social	21, rue La Boétie – 75008 Paris – France		
Siège administratif	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France		
Site web	www.veolia.com [(1)]	**Téléphone**	+33 (0) 1 85 57 70 00

Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Législation applicable	Droit français
Objet social	Il résulte de l'article 3 des statuts de la Société que Veolia Environnement a pour objet, directement et indirectement, en France et dans tous pays : • l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités de services se rapportant à l'environnement, notamment à l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports, la propreté… ; • l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques, modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ; • la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et, la faculté de céder de telles participations ; • et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités.
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année

Date de constitution	24 novembre 1995
Durée	99 ans
Terme statutaire	18 décembre 2094

Immatriculation	403 210 032 RCS Paris
Code APE	7010Z
Code LEI – *Legal Entity Identifier* [(2)]	969500LENY69X51 OOT31

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.
(2) Identifiant d'entité juridique.

8.1.2 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi, et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide de les distribuer, en totalité ou en partie, aux actionnaires à titre de dividende, de les affecter à des postes de réserves ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la loi. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution ou, pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

Le conseil d'administration a la faculté de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice dans les conditions prévues par la loi.

8.1.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.3.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

8.1.3.2 Participation aux assemblées

Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer aux assemblées générales.

S'agissant des actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement, par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Modalités

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale doivent faire la demande d'une carte d'admission :

- s'il s'agit d'un actionnaire nominatif, directement auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement (ci-après « l'établissement centralisateur ») ;
- s'il s'agit d'un actionnaire au porteur, auprès de son intermédiaire financier.

Si un actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'assemblée n'a pas reçu sa carte d'admission à J-2, il doit demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'assemblée.

Un avis de convocation comprenant un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission est envoyé automatiquement à tous les actionnaires nominatifs. Les actionnaires au porteur doivent s'adresser à l'intermédiaire financier auprès duquel leurs actions sont inscrites en compte afin d'obtenir le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission.

Vote à distance

Les actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'assemblée générale peuvent choisir parmi l'une des options suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à leur conjoint ou partenaire, ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix ;
- donner pouvoir au président de l'assemblée ;
- voter par correspondance ;
- voter par voie électronique préalablement à l'assemblée générale.

La Société met à la disposition de ses actionnaires un site internet dédié au vote préalablement à l'assemblée (Votaccess). Ce site permet à chaque actionnaire d'accéder notamment à la documentation relative à l'assemblée générale, de transmettre électroniquement ses instructions de vote ou de demander une carte d'admission.

Les votes à distance ou par procuration ne peuvent être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés (et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur) parviennent auprès de l'établissement centralisateur trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que, pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour

émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent document.

8.1.3.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

8.1.3.4 Droits des actionnaires

Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : AGveoliaenvironnement.ve@veolia.com, au plus tard le 25e jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales et obligatoires.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée ; pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. Il est précisé que les réponses aux questions écrites peuvent être publiées directement sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale.

Consultation des documents mis à disposition

Les documents et renseignements relatifs aux assemblées générales sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : https://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale, au plus tard le 21e jour précédant l'assemblée.

8.1.4 DROIT DE VOTE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 25 avril 2024 a approuvé, au titre de la 27e résolution, la modification des statuts visant à instaurer un double dispositif statutaire (i) de suppression des droits de vote double ; et (ii) de limitation automatique à 10 % des droits de vote de tout actionnaire qui viendrait à détenir, seul ou de concert, une fraction du capital excédant 10 %. En application de cette résolution, le droit de vote double, qui était applicable depuis le 3 avril 2016 pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis deux ans, a été supprimé à compter du 25 avril 2024.

Le droit de vote attaché aux actions grevées d'usufruit est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

8.1.5 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L. 228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son actionnariat quatre fois par an en moyenne.

Le non-respect par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leurs obligations de communication de renseignements résultant des articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce entraîne, dans les conditions prévues par la loi, la privation temporaire du droit de vote, voire la suspension du droit au paiement du dividende attaché aux actions.

8.1.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle, et le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

8.1.7 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du conseil – président et vice-président(s) du conseil : aux termes de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, élus par l'assemblée générale des actionnaires sauf dérogation prévue par les dispositions légales. Le conseil d'administration élit en son sein un président (*cf.* section 3.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (*cf.* section 3.2.1.7 *supra* concernant le vice-président), qui sont obligatoirement des personnes physiques et dont la durée des fonctions ne peut être supérieure à celle du mandat d'administrateur du ou des intéressé(s).

Représentation des salariés : conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le conseil d'administration de Veolia Environnement comprend deux membres représentant les salariés, désignés en application de l'article 11.2 des statuts de la Société. Par ailleurs, le conseil d'administration comprend un membre représentant les salariés actionnaires en application de l'article 11.3 des statuts de la Société.

Détention d'actions : l'article 11.1 des statuts prévoit que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative pendant toute la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés et aux administrateurs représentant les salariés, nommés ou désignés en application de la législation (*cf.* section 3.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat (*cf.* section 3.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction ;
- l'article 12 des statuts prévoit que les fonctions du président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le président atteint l'âge de 70 ans.

Pouvoirs : les pouvoirs du conseil d'administration (*cf.* article 15 des statuts) sont précisés dans les sections 3.2.1.4 et 3.3.2 *supra*.

Direction générale : aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général ou directrice générale. Les décisions du conseil d'administration relatives aux choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale sont prises conformément aux statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales (*cf.* section 3.3.1 *supra*).

La directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration (*cf.* section 3.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération de la directrice générale sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directrice générale prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la directrice générale atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition de la directrice générale, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister la directrice générale, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximal de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec la directrice générale, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués qui, à l'égard des tiers, disposent toutefois des mêmes pouvoirs que la directrice générale. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.8 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Le texte des statuts de la Société est disponible et consultable sur le site internet de la Société (*cf.* section 8.5 *infra*).

8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 6, section 6.1, note 11 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés est incorporée par référence au sein de ce chapitre 8, section 8.2. Les principales mises à jour concernant les litiges figurant à la note 12 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.Il n'existe pas d'autres procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptibles d'avoir eu ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (*cf.* chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, est la somme d'un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités.

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis – Flint

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

États-Unis – WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis[1] sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et autres dommages qui résulteraient d'une exposition à l'amiante, la silice et à d'autres substances potentiellement dangereuses. En ce qui concerne les procédures impliquant les anciennes filiales de Veolia Eau, certaines filiales actuelles de cette dernière demeurent responsables de leurs conséquences et en conservent parfois la gestion. En outre, les acquéreurs des anciennes filiales bénéficient, dans certaines instances, de garanties de Veolia Eau ou de la Société portant sur les conséquences éventuelles de ces procédures. Les demandeurs allèguent habituellement que les préjudices subis ont pour origine l'utilisation de produits fabriqués ou vendus par les filiales de Veolia Eau, ses anciennes filiales ou leurs prédécesseurs. Figurent généralement aux côtés des filiales de Veolia Eau ou de ses anciennes filiales de nombreux autres défendeurs, auxquels il est reproché d'avoir contribué aux préjudices allégués. Des provisions ont été constituées au titre de la responsabilité éventuelle des filiales actuelles dans ces affaires en fonction, en particulier, du lien entre les préjudices allégués et les produits fabriqués ou vendus par ces filiales ou leurs prédécesseurs, de l'étendue des dommages prétendument subis par les demandeurs, du rôle des autres défendeurs et des règlements passés dans des affaires similaires. Les provisions sont constituées au moment où les responsabilités deviennent probables et peuvent être raisonnablement évaluées, et ne comprennent pas de provisions pour responsabilité éventuelle au titre de demandes qui n'auraient pas été engagées.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2024, la moyenne annuelle des frais engagés par le Groupe au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élève à 1 112 091 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurances.

États-Unis – San Diego / International Boundary Water Commission

Une filiale américaine de la Société (« VNA ») exploite depuis 1997 la station d'épuration South Bay International Wastewater Treatment Plant (« SBIWTP ») à San Diego (Californie). L'usine est située sur la frontière mexicano-américaine. Son client est l'International Boundary Water Commission (U.S. Section) (« IBWC »), un organisme de l'Etat fédéral américain. L'usine traite exclusivement une partie des eaux usées de la ville mexicaine de Tijuana, qui est située directement sur la frontière. L'eau traitée est rejetée dans l'océan par le biais d'un émissaire (« South Bay Ocean Outfall ») à plus de 5 km du littoral. Le traitement du reste des eaux usées de Tijuana relève de la responsabilité des autorités mexicaines.

Depuis la construction de la station d'épuration, la population de Tijuana a presque doublé et la région de San Diego a connu une pollution liée au déversement d'eaux usées venant du Mexique, directement dans l'océan Pacifique ou via le fleuve Tijuana, avec une contamination de l'estuaire et du littoral.

A partir d'avril 2024, trois actions judiciaires civiles ont été engagées contre VNA devant les juridictions en Californie pour de prétendues défaillances dans la gestion de la station d'épuration et des flux d'eaux usées provenant du Mexique, qui auraient contribué à une pollution dans la région. Ces actions sont au stade de la mise en état. VNA conteste fermement le bien-fondé des allégations formulées à son encontre.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Lituanie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

ITALIE AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Veolia Propreté contre la république d'Italie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

VEOLIA TECHNOLOGIES ET CONTRACTING

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

VWT contre Antero

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

[1] *Des filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.*

8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA

Les prérogatives des collectivités publiques, dans de nombreux pays dont la France, leur permettent de résilier des contrats conclus avec des sociétés du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*) et une prise de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 6, section 6.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 7 milliards d'euros au 31 décembre 2024) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 941 millions d'euros d'intérêts et 51 millions d'euros de dividendes en 2024. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (*cf.* chapitre 6, section 6.1, note 10 des états financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 692 millions d'euros correspondant principalement à des prestations de services, des redevances de marques ainsi que de la mise à disposition de personnel. En outre, dans le cadre d'engagements contractuels liés à la gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, la Société a perçu des filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 75 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 91 millions d'euros au cours de l'exercice 2024.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 753 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2024 et revenant à la Société au 31 décembre 2024 ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés *(en millions d'euros)*	**France et déchets spéciaux Europe**	**Europe hors France**	**Reste du monde**	**Technologies de l'eau**	**Autres**	**Veolia Environnement**	**Total consolidé**
Actifs non courants	6 033,4	16 073,9	18 276,1	4 453,5	14,4	295,4	45 146,7
Endettements financiers hors Groupe[1]	395,0	2 293,4	4 860,9	180,9	(5,9)	21 728,2	29 452,5
Trésorerie au bilan[2]	501,8	(3 506,5)	449,9	(1 188,3)	(703,3)	13 850,4	9 404,0
Flux de trésorerie liés à l'activité	884,5	2 104,3	1 466,6	510,8	(92,2)	169,7	5 043,7
Impact sur les comptes sociaux de VE SA (en millions d'euros)							
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	27,0	0,0	0,0	0,0	23,8		

(1) Correspond aux dettes financières non courantes + dettes financières courantes +/- réévaluation des instruments de trésorerie.
(2) Correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie – la trésorerie passive.

8.5 Documents accessibles au public

Type de documents	**Accessibilité**
• communiqués de la Société • documents de référence annuels et documents d'enregistrement universel (comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société et du Groupe) déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers
• informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des 12 derniers mois en France et dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee Site de l'AMF
• information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
• statuts de la Société	www.veolia.com/fr/gouvernance
• procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

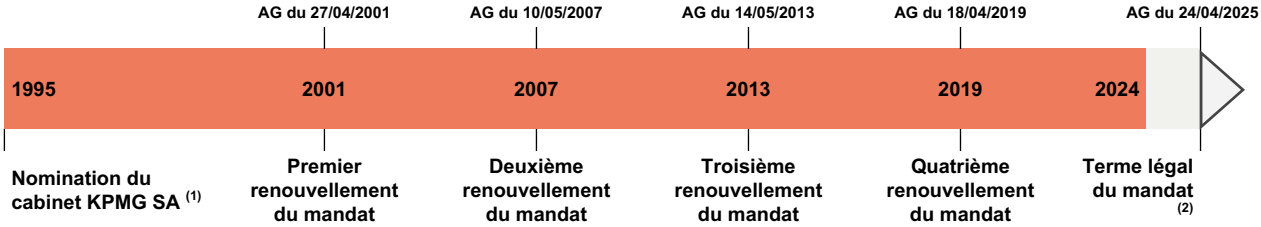
8.6 Contrôleurs légaux des comptes

KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Éric Jacquet et Alexandra Saastamoinen.

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris-La Défense Cedex.



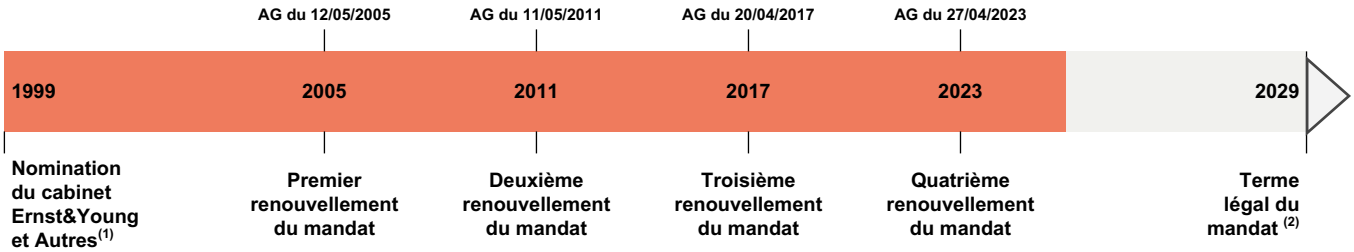
(1) La société KPMG a été désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 en remplacement de la société Salustro Reydel (membre de KPMG international) qui a été désignée le 18 décembre 1995 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 27 avril 2001.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Charles-Emmanuel Chosson et Quentin Séné.

1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie.



(1) Anciennement dénommée Barbier Frinault et Cie puis Barbier Frinault et Autres.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

À l'issue d'un appel d'offres réalisé au cours de l'exercice 2021 conformément à la réglementation en vigueur par la direction financière du groupe, avec l'appui de la direction des achats et en pleine collaboration avec la direction juridique, la direction de la conformité et la direction de l'audit et du contrôle interne du groupe, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des comptes et de l'audit, a décidé, parmi les options qui lui étaient soumises, de proposer notamment la nomination de la société Deloitte & Associés en remplacement de la société KPMG SA dont le mandat expirera en 2025 lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et qui ne pourra être renouvelé compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

8.7 Informations financières incorporées par référence

En application du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2023, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du Document d'enregistrement universel de Veolia Environnement de l'exercice 2023, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2024 sous le numéro D. 24-0151 ;
- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2022, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du Document d'enregistrement universel de Veolia Environnement de l'exercice 2022, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2023 sous le numéro D. 23-0131.

8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA

8.8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia Environnement.

8.8.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Aubervilliers,

Le 20 mars 2025

La directrice générale

Estelle Brachlianoff

8.9 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du conseil d'administration incluant notamment le rapport sur le gouvernement d'entreprise et les informations en matière de durabilité, prévu par le Code de commerce.

8.9.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principales rubriques prévues par les annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Indication des personnes responsables	8.8.1
1.2	Déclaration des personnes responsables	8.8.2
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	N/A
1.4	Attestation d'un tiers	N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable	page 1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**8.6**
3	**Facteurs de risques**	2.2.2 et 5.4.5
4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1
4.3	Date de constitution et durée de vie	1.1.1 et 8.1.1
4.4	Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et site web avec un avertissement	8.1.1
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2
5.2	Principaux marchés	1.3.3, 1.3.4 et 1.5
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.2, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 et 6.1.6 note 3.2
5.4	Stratégie et objectifs	1.1, 1.2, 4.1 et 5.4.6
5.5	Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.3.1
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.3.4.2
5.7	Investissements	
5.7.1	Principaux investissements réalisés	5.3.2
5.7.2	Principaux investissements en cours	5.1.3
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et les entreprises associées	6.1.6 note 5.2.4
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.1.2
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	1.5.1
6.2	Liste des filiales importantes	6.1.6 note 15 et 6.2.5 note 7.11
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Évolution et résultat des activités Indicateurs clés de performance et de développement	Profil, 4.1, 5.1, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.4.1, 5.5 et 6.1.1 à 6.1.3
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	1.4
7.2	Résultat d'exploitation	5.2.4.1, 5.2.4.4 et 6.1.6 note 6.1.1 à 6.1.2
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Information sur les capitaux	6.1.5 et 6.1.6 note 9
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	6.1.4, 6.1.6 notes 5.3, 8.3.2 et 7.1.7, 8.4
8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.3.1, 5.3.3, 5.3.4, 6.1.6 notes 8.1 et 8.2
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influencé sensiblement les activités du Groupe	6.1.6 note 8.1.3
8.5	Sources de financement attendues	N/A
9	**Environnement réglementaire**	1.6

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections
10	**Informations sur les tendances**	
10.1.a	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3.2 et 5.4.4
10.1.b	Description de tout changement significatif de performance financière du Groupe	N/A
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, dont l'émetteur a connaissance, susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2 et 5.4.6
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée	N/A
11.2	Déclaration énonçant sur les principales hypothèses de prévisions ou d'estimations de bénéfices	N/A
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	6.1.6 note 1
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1	Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	3.1.3
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Montant des rémunérations versées et avantages en nature	3.4.1, 3.4.3 et 3.4.4
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1.6 note 6.3 et 3.4.2
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1 et 3.1.2
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de la direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	6.1.6 note 13, 3.1.3 et 3.6
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	3.2.2.1 et 3.2.2.3
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.1.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1.2, 3.2.1.2, 3.2.2
15	**Salariés**	
15.1	Nombre des salariés et répartition des effectifs	Profil/Chiffres clés, 4.1.1.5 et 4.1.3.1.2
15.2	Participations dans le capital et stock-options des mandataires sociaux	3.1.1.2, 3.4.1.1.2, 3.4.3, 3.4.4 et 3.5
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.1.3.1.4.3 et 5.1.5
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.2 et 8.1.5
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2 et 8.1.4
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.2.2
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.3
17	**Transactions avec des parties liées**	3.6 et 6.1.6 note 13
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	Profil, 5.3.1, 6.1, 6.2 et 8.7
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.1.7 et 6.2.6
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.3 et 8.1.2
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.6 note 12 et 8.2
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.4.4 et 6.1.6 note 14
19	**Informations complémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital émis et capital autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 7.1.4
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	7.1.3
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.1.5, 7.1.7 et 6.1.6 note 8.1.1.1
19.1.5	Droits d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.1.4
19.1.6	Options sur le capital de membres du Groupe	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.1.6
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Objet social et registre du Commerce	8.1.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.2 et 8.1.4 à 8.1.6
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20	**Contrats importants**	8.3
21	**Documents disponibles**	8.5

8.9.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Éléments requis		Chapitres/sections
1	Comptes sociaux	6.2
2	Comptes consolidés	6.1
3	Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	*Cf.* table de concordance rapport de gestion
4	Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel	8.8.2
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	6.1.7 et 6.2.6

8.9.3 RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ)

La table de concordance permet d'identifier les informations devant figurer au sein du rapport de gestion, selon les dispositions du commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise.

	Textes de référence	Chapitres/sections
1 – Situation et activité du Groupe		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1,I.,1°, L. 232-1,II, L. 233-6, L. 233-26 du Code de commerce	1.1.2, 1.1.3, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.2 et 5
Indicateurs clés de performance de nature financière	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil et 5.2.1
Indicateurs clés de performance non financière – Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil et 4.1
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.4.4
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de votes aux assemblées générales et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	7.2
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	6.2.7
Prises de participation significatives dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.1.3.2, 6.1.6 notes 3.2 et 15 et 6.2.5 note 7.11
Aliénations d'actions de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.4.6
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1, II et L 233-26 du Code de commerce	1.4
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	6.2.7
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D 441-4 du Code de commerce	6.2.7
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-3 du Code monétaire et financier	N/A
2 – Contrôle interne et gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	Intro du 2 et 2.2
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	2.2.2.1, 2.2.2.3 et 4.1.2.1
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	2.1
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	L. 225-100-1, 4° du Code de commerce	2.2.2.3, 6.1.6 note 8.3.1 et 6.2.5 note 7.3
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 »	4.1.4.1.2
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-4 du Code de commerce	4.3

	Textes de référence	Chapitres/sections
3 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce Article R. 22-10-14 du Code de commerce	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4.1 et 3.4.4.2
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce Article R. 22-10-15 du Code de commerce	3.4.1.1.1, 3.4.1.1.2, 3.4.4.1 et 3.4.4.2
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.4
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	3.4.2
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	3.4.1.1.3
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	3.4.1.1.3
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	3.4.1.1.2 et 3.4.1.1.3
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	N/A
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce, article L. 22-10-57 du Code de commerce	3.4.3.1
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	3.2.1.7, 3.4.1.1, 3.4.3.1 et 3.4.4
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	L. 225-37-4,1° du Code de commerce	3.1.1.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	6.1.6 note 13
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	7.1.4
Modalités d'exercice de la direction générale	L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	3.3.1
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	3.1.1, 3.1.2 et 3.2
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	3.1.1.1 et 3.2.1.2
Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	3.3.2
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain*	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	3.2.1.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	8.1.3
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	3.2.1.9
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :	L. 22-10-11 du Code de commerce	
• structure du capital de la Société ;		7.1.1, 7.2.1 et 7.2.2
• restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;		N/A

	Textes de référence	Chapitres/sections
• participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;		7.2.1 et 7.2.2
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci – mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;		7.2.1 et 7.2.2
• accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;		8.3
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la société ;		3.1.1, 8.1.3.3, 8.1.7 et 8.1.8
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;		7.1.3 et 7.1.4
• accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts ;		8.3
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.		3.4.2.3
4 – Actionnariat et capital		
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	7.2
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 et R. 225-160 du Code de commerce	6.1.6 note 9.2.2 et 7.1.3.1 à 7.1.3.3
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	4.1.3.1.4.3 et 7.2
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	7.1.3.4
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.5.2
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	7.3.1
5 – Informations en matière de durabilité		
Informations en matière de durabilité	L.232-6-3 et L. 233-28-4 du Code de commerce	4.1
Rapport des vérificateurs sur les informations en matière de durabilité	L.232-6-3 du Code de commerce	4.2
6 – Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	223 *quater*, 223 *quinquies* du Code général des impôts	6.2.7
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour les pratiques anticoncurrentielles	L. 462-2 du Code de commerce	N/A
Informations sur les installations classées à risques :		
• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2
• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2
• moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	Article L. 232-1-1 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2

8.10 Annexes

8.10.1 ETAT D'AVANCEMENT DES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS 2024-2027 PRIS PAR VEOLIA DANS LE CADRE DE L'INITIATIVE ACT4NATURE INTERNATIONAL

Pilier TNFD	Année cible de réalisation	Objectifs et indicateurs	Périmètre	Résultats 2024	Commentaires	Communi-cation/ sources
Gouvernance	2024 à 2027	■ Renforcer la prise en compte de la biodiversité dans les processus de décision des instances de gouvernance du Groupe via la revue une fois par an des engagements Act4nature international au niveau du comité exécutif. *GBF Cible 21*	Corporate	Action réalisée	Le Groupe a renouvelé ses engagements Act4nature international en mars 2024 et ceux-ci ont été signés par la directrice générale du Groupe Estelle Brachlianoff.	Site Act4nature international (1)
		■ Intégrer dans notre performance plurielle des objectifs portant sur trois facteurs de pression sur la biodiversité : ▪ le changement climatique : réduction des émissions de GHG (scopes 1 et 2) ; ▪ la pollution : déploiement de plans d'actions sur les sites sensibles(2) ; ▪ la surexploitation de la ressource : volume d'eau économisé. *GBF Cibles 3,6,7,8,12 et 16*	Corporate	Action réalisée	Quatre objectifs de la performance plurielle inscrits dans le cadre de GreenUp 2024-2027 portent sur ces trois facteurs : • Réduction des émissions GES Scopes 1 et 2 – Objectif 2027 -18 % (*vs* 2021) • Émissions de GES effacées scope 4* – Objectif 2027 18 millions de tonnes de CO_2 • Taux de déploiement des plans d'action sur les sites sensibles – Objectif 2027 85 % • Volume d'eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites) – Objectif 2027 1,5 milliard de mètres cubes	DEU 2024
	2024	■ En tant que *Early adopter* TNFD, aligner avec les exigences de la TNFD les informations publiées dans le Document d'enregistrement universel dès 2024 (DEU 2023). *GBF Cible 15*	Corporate	Action réalisée	Depuis 2024 (DEU 2023), le Document d'enregistrement universel intègre des encarts dédiés à chacun des quatre piliers de la TNFD ainsi qu'une table de correspondance permettant de faire le lien entre les recommandations de la TNFD et les chapitres concernés. *Cf.* annexes 8.10.2 et 8.10.3 du présent document.	Liste des TNFD *Adopters* (3)
Stratégie	2025	■ Concevoir une solution de gestion de la biodiversité sur site à inclure dans nos offres commerciales (évaluation de l'empreinte biodiversité des sites de nos clients et plans d'actions pour réduire les impacts et restaurer la biodiversité). *GBF Cibles 3,6,7,12 et 16* *Act4nature 20-23 : mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles*	Mondial	Action en cours		
	2024	■ Concevoir et tester une solution de traitement des espèces exotiques envahissantes pour nos clients (filière de traitement). *GBF Cible 6*	France	Action réalisée	Pilotes de validation du protocole déployés : mise en place d'une bio-couverture afin de faciliter la montée en température. Validation sur deux sites.	
	2024	■ Créer un catalogue de références et de bonnes pratiques. L'objectif de ce catalogue dédié aux activités de Veolia est de proposer à nos clients des solutions pour éviter ou réduire leurs impacts et restaurer la biodiversité. *GBF Cible 21*	Mondial	Action en cours	En 2024, cette action a été réorientée vers la conception d'une solution de gestion de la biodiversité sur site à inclure dans nos offres commerciales (évaluation de l'empreinte biodiversité des sites de nos clients et plans d'actions pour réduire les impacts et restaurer la biodiversité) ainsi que par la publication du premier Rapport biodiversité du Groupe, incluant de nombreuses références.	Rapport Biodiversité (3)
Gestion de nos impacts et risques	Dès 2024	■ Intégrer dans notre offre commerciale des solutions fondées sur la nature (SFN) en se basant sur les pilotes existants. *GBF Cibles 8 et 11*	Mondial	Action réalisée	L'offre SFN est disponible et intégrable dans les cahiers des charges des appels d'offres.	
	2025	■ Améliorer l'intégration de la biodiversité dans nos critères d'achats, en lien avec l'identification des risques sur notre chaîne de valeur dans le cadre de la TNFD et mentionner idéalement au moins un critère biodiversité pour nos fournisseurs stratégiques avec l'impact potentiel le plus fort. *GBF Cible 21* *Act4nature 20-23 : Évaluer 75 % des fournisseurs stratégiques les plus impactants pour l'environnement*	Mondial	Action en cours		

* *Le scope 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Sa définition est donnée au point 4.1.2.1.4. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scope 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.*

(1) *Lien vers les engagements Act4nature international : https://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2024/08/VEOLIA-VF.pdf*

(2) *Sites ayant potentiellement le plus d'impact sur les milieux et la biodiversité (note attribuée selon des critères établis en partenariat avec l'UICN incluant la proximité de zones protégées ou d'intérêt majeur pour la biodiversité).*

(3) *Lien vers la liste des TNFD Adopters : https://tnfd.global/engage/tnfd-adopters-list/*

(4) *Lien vers le rapport Biodiversité : https://www.veolia.com/sites/g/files/dvc4206/files/document/2024/10/veolia-biodiversite-rapport-101024.pdf*

Pilier TNFD	Année cible de réalisation	Objectifs et indicateurs	Périmètre	Résultats 2024	Commentaires	Communi-cation/ sources
Indicateurs et objectifs	2024 puis 2027	■ Définir un objectif global de surface revégétalisée à horizon 2027 puis 2030 sur l'ensemble de nos sites d'enfouissement identifiés comme sensibles *GBF Cible 2*	Mondial	745 ha	Ce chiffre, défini début 2024, correspond à l'objectif de surface revégétalisée à l'horizon 2027	DEU 2024
	2027	■ Continuer à réaliser des empreintes biodiversité et à déployer des plans d'actions sur 100 % de nos sites sensibles avec un périmètre actualisé (*pro forma* 2023) et viser 85 % de taux de déploiement moyen des plans d'actions pour 2027. *GBF Cibles 3,6,7,12 et 16* *Act4nature 20-23 : mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles*	Mondial	73 %	Cet engagement a été repris sur un périmètre élargi actualisé en 2023, intégrant notamment les sites ex-Suez. La progression notable du taux de déploiement en 2024 (+14 points) permet d'augurer favorablement de l'atteinte de l'objectif 2027	DEU 2024
	2027	■ Déployer une gestion écologique sur 95 % de nos sites comportant plus de 1 hectare d'espaces verts (périmètre actualisé *pro forma* 2023). *GBF Cibles 3,6,7,12 et 16* *Act4nature 20-23 : déployer une gestion écologique sur 75 % de nos sites comportant plus de 1 hectare d'espaces verts*	Mondial	60 %	Cet engagement a été repris avec un nouvel objectif de 95 % défini en 2023 à horizon 2027 sur le nouveau périmètre Veolia (suite à l'acquisition de Suez). 64 % atteint fin 2023 sur l'ancien périmètre *pro forma* 2020.	DEU 2024
	2027	■ Stopper l'usage des produits phytosanitaires sur 95 % de nos sites (périmètre actualisé *pro forma* 2023). *GBF Cible 7* *Act4nature 20-23 : stopper l'usage des produits phytosanitaires sur 75 % de nos sites*	Mondial	69 %	Cet engagement a été repris avec un nouvel objectif de 95 % défini en 2023 à horizon 2027 sur le nouveau périmètre Veolia (suite à l'acquisition de Suez). 65% atteint fin 2023 sur l'ancien périmètre *pro forma* 2020.	DEU 2024
	2027	■ Prendre un engagement « Zéro déforestation », maintenir 100 % de traçabilité des produits bois pour notre filière énergie et viser des approvisionnements 100 % certifiés sur notre périmètre de contrôle opérationnel de la filière d'approvisionnement. *GBF Cible 13* *Act4nature 20-23 : alimenter les sites de notre filière énergie s'approvisionnant en biomasse avec un bois tracé à 98 % et certifié à 80 %*	Mondial	100 % de traçabilité 79 % de certification	100 % de certification en Europe	DEU 2024
	2027	■ Économiser la ressource en eau avec un objectif de 1,5 milliard de mètres cubes d'eau douce préservée en 2027 *via* la réutilisation des eaux traitées, la désalinisation et la réduction des fuites.	Mondial	1,45 Md m³		DEU 2024

GBF : Global Biodiversity Framework, cadre international d'action issu de la COP 15 sur la diversité biologique, et composé de 23 cibles, mises en correspondance avec chaque engagement
TNFD : Taskforce on Nature-related Financial Disclosures
Lien vers les engagements individuels de Veolia dans Act4Nature international : https://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2024/05/VEOLIA-VF-2024.pdf

8.10.2 INFORMATIONS CORRESPONDANT AUX RECOMMANDATIONS DE LA TNFD

Les informations synthétiques correspondant aux quatre piliers du cadre de divulgation de la TNFD (Gouvernance, Stratégie, Risques et Opportunités, Indicateurs et Objectifs) sont présentées dans le présent chapitre. Par ailleurs, pour des informations plus détaillées, la table de concordance présentée ci-après met en correspondance les 14 thèmes du cadre de divulgation avec les chapitres du Document d'enregistrement universel.

TNFD - Gouvernance de nos impacts, dépendances, risques et opportunités liés à la nature

Pour effectuer la revue des risques et opportunités liés aux impacts et dépendances à la nature des activités de Veolia, le conseil d'administration s'appuie principalement sur deux de ses comités (*cf.* section 1.2.1 *supra*) :

- Le comité de la raison d'être (*cf.* section 3.2.2.5 *supra*), qui effectue une revue annuelle des objectifs de performance plurielle, parmi lesquels figure l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité, et des indicateurs associés (*cf.* section 4.1.2 *supra*) ;
- Le comité des comptes et de l'audit, qui est en charge de l'examen de la cartographie des risques financiers et extra-financiers, dont les enjeux liés à la biodiversité, de la prise de connaissance des dispositifs de gestion et des actions correctrices (*cf.* section 3.2.2.1 *supra*). Comme tous les objectifs de performance plurielle, l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité est soutenu par un sponsor, membre du comité exécutif (*cf.* section 4.1.2.4.4 *supra*) et son avancement, évalué par un organisme tiers indépendant, est pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des cadres dirigeants du Groupe (*cf.* section 4.1.1.4.3 *supra*). Son déploiement s'appuie sur un réseau de plus de 40 correspondants Biodiversité dans les BUs.

TNFD - Stratégie - Notre approche des enjeux liés à la nature

Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par son activité même ou par les modes opératoires qu'il adopte sur les sites qu'il exploite, mais aussi plus largement par l'inscription de la biodiversité dans sa politique et ses process (*cf.* section 4.1.1.5.1 *supra*),

Les activités de Veolia contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité résultant de l'activité de ses clients municipaux et industriels (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles dont la ressource en eau). Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent toutefois présenter localement des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects, d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, et dont la maîtrise fait partie de la politique environnementale du Groupe (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*).

Ainsi dans le cadre de son programme stratégique GreenUp, au sein de sa démarche de performance plurielle 2024-2027, Veolia a choisi de suivre le déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits « sensibles » (*cf.* section 4.1.2.4.4 *supra*). La méthodologie d'identification des sites sensibles prend en compte la localisation des opérations directes au regard de la sensibilité du milieu naturel (*via* l'outil cartographique IBAT développé avec le concours de l'UICN), mais également la nature des activités du site (*cf.* section 4.1.2.4.4 *supra*). En 2024, Veolia a identifié 158 sites sensibles sur environ 1 800 principaux sites gérés par le Groupe.

Sur l'ensemble des autres sites gérés par le Groupe, dans le cadre de sa politique environnementale, Veolia a entrepris d'étendre des méthodes plus respectueuses de l'environnement (gestion écologique, abandon des produits phytosanitaires) (*cf.* section 4.1.2.4.2 *supra*).

Pour mieux connaître ses enjeux, en 2023, Veolia a évalué ses impacts, dépendances, risques et opportunités selon la méthode LEAP (*Locate Evaluate Assess Prepare*). Cette analyse, réalisée sur les opérations directes et la chaîne de valeur amont, a permis d'identifier des enjeux à l'échelle des sites de Veolia et de certaines matières premières (*cf.* section 4.1.2.4.2 *supra*) et incite à une meilleure prise en compte de la biodiversité dans notre chaîne de valeur.

L'intégration de la nature dans la stratégie Veolia se matérialise publiquement par le renouvellement en 2024 de son engagement dans le dispositif Act4nature international à horizon 2027 (*cf.* section 8.10.1 *supra*).

TNFD - Risques et Opportunités - Une intégration de la nature à notre gestion des risques

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie. Les risques y sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés. Parmi ces risques sont identifiés les risques environnementaux et industriels (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*).

En 2023, l'analyse selon la méthode LEAP préconisée par la TNFD réalisée sur les opérations directes et la chaîne de valeur (*cf.* section 4.1.2.4.2 *supra*), a permis d'identifier des enjeux à l'échelle des sites de Veolia et de certaines matières premières et incite à une meilleure prise en compte de la nature dans la chaîne de valeur. Ceci conduit notamment en 2025 à mener un dialogue plus approfondi avec les principaux fournisseurs des catégories d'achats les plus concernées, avec pour objectif d'intégrer des critères associés à la protection de la nature dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs.

Les résultats de l'étude selon la méthode LEAP ont également permis l'enrichissement de la nomenclature des risques du Groupe (*Veolia Risk Universe*) qui permet le partage d'un langage commun sur les risques et leurs descriptions, par l'intégration du risque d'érosion de la biodiversité. Veolia n'a pas encore évalué les risques systémiques car le Groupe est en phase d'apprentissage du cadre TNFD et attend la maturation des méthodologies du marché

Dans le cadre de sa politique environnementale, de nouvelles cibles standard fixent également des objectifs renforcés à un niveau de 100 % pour la traçabilité et la certification de la biomasse bois utilisée dans notre filière énergie (*cf.* chapitre 4.1.2.4.4) ceci afin de limiter l'impact environnemental de nos approvisionnements en biomasse.

Conscient des ses impacts potentiels, le Groupe mène déjà des actions de réduction. La mesure de l'empreinte biodiversité de nos 158 sites « sensibles », à fort enjeu biodiversité, permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale. Un plan d'action adapté permet à chaque site « sensible » de décliner les actions nécessaires. De plus, sur l'ensemble de ses sites opérationnels, Veolia s'est engagé à supprimer l'usage des produits phytosanitaires (*cf.* section 4.1.2.4.2 *supra*). Veolia déploie également une gestion écologique de ses sites afin de mettre en place des actions favorables à la nature. Enfin, la politique d'innovation du Groupe a prévu un renforcement du déploiement de notre offre relative aux Solutions Fondées sur la Nature, tout particulièrement dans la gestion du grand cycle de l'eau (*cf.* section 1.4.2.2 *supra*).

TNFD - Indicateurs et Objectifs

L'intégration de la nature dans la stratégie Veolia se matérialise notamment par le renouvellement de son engagement dans le dispositif Act4nature international à horizon 2027. La préservation des milieux naturels se traduit à nouveau par des objectifs concrets de préservation, restauration des milieux naturels (écosystèmes, habitats) décrits en détail dans nos nouveaux engagements Act4nature international 2024-2027 dont le bilan 2024 est présenté en annexe 8.10.1.

Ces nouveaux engagements intègrent les indicateurs et objectifs du plan stratégique ainsi que les cibles standard de la politique environnementale du Groupe dont voici la liste :

- la mise en œuvre de plans d'actions sur nos sites « sensibles » avec un taux de déploiement global fixé à 85 % pour 2027 ;
- le déploiement d'une gestion écologique sur l'ensemble des sites du groupe comportant plus de 1 hectare d'espaces verts avec un objectif fixé à 95 % pour 2027 ;
- l'abandon des produits phytosanitaires sur tous les sites opérationnels avec un objectif fixé à 95 % pour 2027 ;
- un objectif de 100 % de traçabilité et de 100 % de certification des approvisionnements en biomasse bois sur notre filière énergie pour les sites dont Veolia a le contrôle opérationnel de la filière d'approvisionnement.

De manière plus globale, le Groupe, dans le cadre de sa politique environnementale 2024-2027, renforce ses cibles standard à l'horizon 2027 pour la réduction des pollutions (*cf.* section 4.1.2.2. *supra*) :

- en améliorant le rendement épuratoire moyen des stations de traitement des eaux usées (DBO5 : 95 %, DCO : 91 %) ;
- en réduisant les émissions moyennes des polluants atmosphériques pour ses installations thermiques (g/MWh de combustibles consommé) : NO_x (180), SO_x (95), poussières (10) et Hg (0,005) et ses unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux (mg/Nm^3) : NO_x (122), SO_x (12) et poussières (2) ;
- en renforçant son engagement de préservation des ressources en eau avec un objectif de 1,5 milliard de mètres cubes d'eau douce préservée en 2027 *via* la réutilisation des eaux traitées, le dessalement et la réduction des fuites. (*cf.* section 4.1.2.3.3 *supra*).

8.10.3 TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LES CHAPITRES DU DEU, LES LIGNES DIRECTRICES DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR L'INFORMATION NON FINANCIÈRE ET LES RECOMMANDATIONS DE LA TNFD

Informations à publier conformément aux recommandations de la TNFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		1.2.1 3.2.2.1 3.2.2.5 4.1.1.4.3 4.1.2.4.4			
	b) Rôle de la direction		1.2.1			
	c) Politique et surveillance par le conseil d'administration du respect des droits des communautés locales et autochtones		4.1.3			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés à la nature		1.2.1 4.1.1.5.1 8.10.1		2.2.2.2 4.1.2.4.2	
	b) Impact des risques et opportunités liés à la nature	1.3.2	4.1.2.4.1 8.10.1		4.1.2.4.2 4.1.2.4.4	
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	4.1.2.1.5				
	d) Localisations prioritaires				4.1.2.4.4	
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation pour les opérations directes				2.1.1. 2.2.2.2 4.1.2.4.2	
	b) Processus d'identification et d'évaluation sur les chaînes de valeur amont et aval				4.1.2.4.2	
	c) Processus de gestion				1.4 4.1.2.4.4	
	d) Intégration dans la gestion globale des risques	1.4.2.2			2.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation des risques et opportunités			4.1.2.4.4 4.2.4.3.2 4.2.4.3.3 8.10.1		4.1.2.4.4 4.2.4.3.2 4.2.4.3.3 8.10.1
	b) Indicateurs utilisés pour l'évaluation des impacts et dépendances			4.1.2.4.4 4.1.2.2.2 8.10.1		4.1.2.4.4 4.1.2.2.2 8.10.1
	c) Objectifs					4.1.2.4.4 4.1.2.2.2 8.10.1

8.10.4 TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LES LIGNES DIRECTRICES SUR L'INFORMATION NON FINANCIÈRE ET LES RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Informations à publier conformément aux recommandations de la TCFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		1.2.1 3.2.2.1 3.2.2.5 4.1.1.4			
	b) Rôle de la direction		1.2.1 4.1.1.4 4.1.2.1.6			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés au climat		1.2.1. 4.1.1.5.1		2.2.2.1 4.1.1.7.2 4.1.2.1	
	b) Impact des risques et opportunités liés au climat	1.2.1 1.3.2				
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	1.2.2 4.1.2.1 4.1.3.3.4				
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation				2.2.1 2.2.2.1 4.1.2.1	
	b) Processus de gestion				2.2.1 4.1.2.1 4.1.3.3.4	
	c) Intégration dans la gestion globale des risques				2.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation			4.1.2.1.7 4.3.1 4.1.2.1.2		4.1.2.1.7 4.3.1 4.1.2.1.2
	b) Émission de GES			4.1.2.1.7 4.3.1 4.1.2.1.2		
	c) Objectifs					4.1.2.1.7 4.3.1 4.1.2.1.2

8.10.5 INDICATEURS ESG - TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES STANDARDS GRI ET SASB

INDICATEURS Environnement	Unité	2020	2021	2022	2023	2024 [1]	GRI	SASB
Management								
Déploiement du SME interne	% du CA	94.9	98,9	98,2	99,2	98,8	2-25	N/A
Certifications ISO 14001	% du CA couvert	68.8	69.3	64.5	59.7	61,5	2-25	N/A
Certifications ISO 50001	% du CA couvert	33.3	33.8	32.5	33.6	32,0	2-25	N/A
Certifications ISO 9001	% du CA couvert	75.8	75.5	73.3	69.6	32,0	2-25	N/A
Climat								
Émissions directes de GES du scope 1 [2]	Mt CO_2 éq.		22,2	20,0	19.6	18,7	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.1 (électricité) IF-EU-110a.1
Production de chaleur et d'électricité – Activité Énergie	%	59	53	45	42	51	305-1	IF-EU-110a.1
Stockage des déchets – Émissions de méthane	%	21	26	33	33	11	305-1	IF-WM-110a.1
Incinération des déchets	%	17	18	18	20	34	305-1	IF-WM-110a.1
Collecte des déchets municipaux et industriels	%	2	1	3	3	4	305-1	IF-WM-110a.1
Autres activités	%	1	1	2	2	1	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.2 (électricité) IF-EU-110a.2
Émissions indirectes de GES du scope 2 [2]	Mt CO_2 éq.		2,2	2.2	2.1	2,1	305-2	IF-EU-110a.2
Activité Énergie (y compris perte des réseaux de distribution)	%	29	33	30	41	43	305-2	N/A
Activité Eau	%	67	61	68	51	42	305-2	N/A
Incinération des déchets	%	2	2	2	2	5	305-2	IF-WM-110a.2
Autres	%	3	5	0	5	10	305-2	N/A
Émission de carbone biogénique	Mt CO_2 éq.	12	11.2	12	13.2	5,8	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.1 (électricité) IF-EU-110a.1
Émissions indirectes de GES du scope 3 [2]	Mt CO_2 éq.		38.9	39.9	42.3	45,8	305-3	N/A
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets	%	56.5	56.3	55.6	58.5	59,8	N/A	IF-WM-110a.2
Émissions de GES effacées	Mt CO_2 éq.	12.5	12.4	14.1	15.5	15,2	305-5	N/A
Énergie								
Consommation totale d'énergie (électrique et thermique)	Millions de MWh	113.594	118.551	121.674	124.135	/	302-1	(eau) IF-WU-130a.1 (déchets) N/A (électricité) N/A
Dont énergie électrique	Millions de MWh	10.968	10.529	14.425	14.35	/	302-1	(eau) IF-WU-130a.1
Dont énergie thermique	Millions de MWh	102.625	108.022	107.249	109.784	/	302-1	N/A
Dont consommation d'énergies renouvelables	Millions de MWh	34.884	32.948	38.488	40.239	/	302-1	N/A
Production d'énergie (thermique et électrique)	Millions de MWh	52.997	58.113	55.756	54.69	54,8	N/A	IF-EU-000.B
Dont production d'énergie électrique	Millions de MWh	16.582	18.321	18.087	18.124	/	N/A	IF-EU-000.B
Production d'énergies renouvelables	Millions de MWh	11.795	11.548	13.091	13.803	/	N/A	IF-EU-000.D
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production	%	23	19	24	25	/	302-1	N/A
Rendement énergétique des centrales de production de chaleur et de cogénération [3]	%	-	-	74,1	73,8	73,4	302-3	
Économie circulaire								
Tonnage de déchets traités	Mt	47.3	48.4	61.3	62.6	63,7	306-2	IF-WM-000.D
Taux de valorisation matière des déchets traités	%	17	18	17	16	15,4	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	%	30	29	24	27	46 [4]	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets)	%	94	89	93	91	90	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie	%	70	72	71	77	81	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	%	66	75	73	74	71	306-4	IF-WM-420a.3

INDICATEURS Environnement	Unité	2020	2021	2022	2023	2024 [1]	GRI	SASB
Nature et biodiversité								
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	%	2	30	65	85	73	304-3	N/A
Part de sites « zéro produit phytosanitaire »	%	20	39	58	65	69	304-3	N/A
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites > 1 ha d'espaces verts	%	23	35	52	64	60	304-3	N/A
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie (en %) [5]	%	88 %	99 %	100 %	98 %	100 %	N/A	N/A
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie (en %) [5]	%	75 %	75 %	74 %	70 %	79 %	N/A	N/A
Air								
Émissions de l'incinération : NOx	mg/Nm^3	121	121	120	129	122	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de l'incinération : SOx	mg/Nm^3	13	16	13	13	12	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de l'incinération : poussières	mg/Nm^3	2	2	2	2	2	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de NOx des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	233	216	201	182	180	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de SOx des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	171	147	136	120	95	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	12	11	11	10	10	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de mercure des installations vendant plus de 100 GWh/an	mg/MWh	1.2	1.2	2.2	2.8	4 [6]	305-7	IF-EU-120a.1
Eau et milieux aquatiques								
Volume total d'eau prélevé	millions de m^3	9337	7627	11199	11039	9061	303-3	IF-WU-000.B
Volume total d'eau consommé	millions de m^3					23,48	303-5	N/A
Taux de rendement des réseaux d'eau potable [7]	%	73.4	75.6	76.3	76.4	75,9	N/A	IF-WU-140a.2
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	millions de m^3	359	308	989	1144	1039	303-2	IF-WU-440a.2
Volume d'eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	millions de m^3				1400	1454		N/A
Efficacité énergétique pour la production d'eau potable (hors dessalement) [8]	Wh/m^3				230.4	238	302-3	IF-WU-130a.1
Efficacité énergétique du traitement des eaux usées [9]	Wh/kg DCO abattus				850	830	302-3	IF-WU-130a.1
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée : paramètres bactériologiques	%	99.8	98.8	99.8	99.8	99,8	306-5	N/A
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée : paramètres physicochimiques	%	99.8	99.5	99.7	99.8	99,8	306-5	N/A
Volume d'eaux usées collectées et traitées	millions de m^3	5183	4632	7190	7135	7391		
Rendement épuratoire en DBO5 des stations d'épuration [9]	%	95.9	95.3	95.6	95.6	95,0	303-2	N/A
Rendement épuratoire en DCO des stations d'épuration [9]	%	91.4	90.8	91.5	91.6	91,1	303-2	N/A

(1) A partir de 2024, les données publiées sont celles du périmètre CSRD donné dans les Informations en matière de durabilité (Cf. chapitre 4.1).
(2) Les émissions proforma 2021 représentées ici sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Par ailleurs, les émissions 2021, 2022 et 2023 ont été mises à jour avec la nouvelle méthode de comptabilisation des émissions mise en place en 2024 pour mieux refléter le contrôle opérationnel de Veolia sur les émissions GES des actifs opérés (cf. section 4.1.2.1.2 supra).
(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 gigawattheures par an.
(4) Nouvelle méthodologie de comptabilisation des déchets valorisés énergétiquement à partir de 2024.
(5) Sur le périmètre de contrôle opérationnel de la biomasse.
(6) Nouvelle méthodologie à partir de 2024.
(7) Pour les réseaux de distribution d'eau potable supérieurs à 50 000 habitants.
(8) Pour les usines de production d'eau potable de capacité supérieure à 60 000 mètres cubes par jour.
(9) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalents habitants.

« / » : données 2024 non encore disponibles.

INDICATEURS Sociaux	Unité	2020	2021	2022	2023	2024	GRI	SASB
Effectif au 31 décembre	Nb	178 894	176 488	213 684	218 288	215 041	2-7	N/A
Effectif annuel total équivalent temps plein	Nb	171 450	169 741	202 210	205 614	202 504	2-7	N/A
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	%	92,4	93,3	93,3	94,6	94,9	2-7	N/A
Part de l'effectif total non-cadres	%	86,7	85,6	83,2	82,4	81,6	2-7	N/A
Taux de rotation des salariés en CDI	%	11,6	14,4	14,7	14,3	13,7	2-7	N/A
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents par million d'heures travaillées	6,60	6,65	5,61	4,95	4,33	403-9	(électricité) IF-EU-320a.1
Taux de gravité des accidents du travail	Nombre de jours perdus par milliers d'heures travaillées	0,43	0,43	0,39	0,34	0,31	403-9	(électricité) IF-EU-320a.1
Gestion des événements accidentels : couverture des effectifs par le programme Paths *(Prevention & training on health and safety)*	%	0,0	51,3	62,0	75,0	87,4	403-5	N/A
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	%	82,3	86,2	91,0	94,5	95,0	2-24	N/A
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	Nb	17	21	26	29	30,5	2-24	N/A
Taux de couverture par une instance de dialogue social	%	86	87	85	86	87	2-30	(déchets) IF-WM-310a.1
Taux de féminisation	%	21,4	21,7	22,3	22,4	22,8	2-7	N/A
Taux de féminisation des cadres	%	28,3	29,0	30,0	31,0	31,3	405-1	N/A

INDICATEURS de Gouvernance	Unité	2020	2021	2022	2023	2024	GRI	SASB
Partie quantitative auditable non financière et financière de la rémunération variable de la directrice générale	%	80	80	80	80	80	2-19	N/A
Partie quantitative non financière de la rémunération variable des cadres dirigeants, collaborateurs et contributeurs clés	%	50	50	50	50	50	2-19	N/A
Taux de féminisation du conseil d'administration	%	45,0	55,5	60,0	54,5	54,5	2-9	N/A
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	%	23	18	23	28	36	2-9	N/A
Taux d'administrateurs indépendants	%	72,7	77,7	70,0	82,0	64,0	2-9	N/A
Taux de certification par un SMS (ISO 45001, ILO OSH 2001 ou équivalent)	% du CA couvert	62,1 (OHSAS 18001)	63	62	58	63	403-1	N/A

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2025

Jeudi 27 février
Publication des comptes annuels 2024

Jeudi 24 avril
Assemblée générale des actionnaires

Mercredi 7 mai
Publication de l'information financière trimestrielle au 31 mars 2025

Jeudi 31 juillet
Publication des comptes semestriels

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

Conception-réalisation couverture : **Westend61/Getty Images**
© Mediathèque VEOLIA - Martin Colombet / Fisheye

Conception, rédaction & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Veolia Environnement
Société anonyme au capital de 3 703 263 040 euros
403 210 032 RCS Paris
Siège administratif :
30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France
Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00
Siège social :
21, rue La Boétie – 75008 Paris – France
www.veolia.com