Aubervilliers, le 23 avril 2026

Le Président

Madame Aurélie Baudhuin, Présidente
Madame Luisa Florez, Présidente de la
Commission Dialogue et Engagement
Forum pour l'investissement responsable
48, rue Sainte Anne
75002 Paris

Objet : Questions écrites en vue de l'assemblée générale 2026

Mesdames les Présidentes,

Par courrier du 6 mars 2026, vous m'informez que le Forum pour l'investissement responsable a adressé aux sociétés du CAC 40 une série de questions liées aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, dont les réponses donneront lieu à une nouvelle étude publiée. Voici les réponses que je suis en mesure d'apporter à vos questions.

Je vous rappelle, à titre liminaire, que Veolia, concepteur et fournisseur de services essentiels de gestion optimisée de l'eau, des déchets et de l'énergie, participe par son activité même au développement durable des villes et des industries.

Environnement

Question 1 : Transition juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la finance durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

Politique et stratégie

a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?

En 2024, le Groupe a mené une étude sur le concept de transition juste, pour mieux comprendre cette thématique et ses enjeux, et voir comment Veolia y répond. Pour structurer cette analyse interne, nous avons adopté la définition stricte du référentiel du *Business for Inclusive Growth* (B4IG), développé en lien avec l'OCDE, et repris par la plateforme "Tackling inequalities" du WBCSD. Cette définition articule la transition juste autour de quatre thématiques : le dialogue parties prenantes, l'emploi, la formation, et l'accès aux services essentiels.

La notion de transition juste est en totale cohérence avec l'ambition de Veolia d'accélérer la transformation écologique et la conviction que les impératifs économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux doivent être appréhendés comme un tout indissociable. Cette ambition s'incarne directement dans notre raison d'être, se matérialise dans nos indicateurs de performance plurielle et guide le déploiement de notre programme stratégique GreenUp.

Si aujourd'hui peu de nos communications externes font directement référence au concept de transition juste (à l'exception du rapport de performance sociale et sociétale), la totalité des thématiques associées à ce concept sont couvertes par les actions portées par Veolia. Le choix de ne pas mettre davantage en avant le terme "transition juste" répond avant tout à des enjeux de cohérence sémantique, le Groupe s'appuyant depuis 2020 sur le concept de performance plurielle. Depuis 2025, Veolia met par ailleurs en avant les enjeux de sécurité écologique, qui incluent les questions de pouvoir d'achat et de santé et de souveraineté.

b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?

La transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement est au cœur de notre plan stratégique GreenUp. 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 :

- l'énergie locale décarbonante : la sortie des énergies fossiles transforme radicalement ce secteur. Les activités évoluent vers la production de bioénergies (à partir de déchets non recyclables ou d'eaux usées), le déploiement de solutions d'efficacité énergétique et la flexibilité électrique, afin d'assurer l'autonomie et la décarbonation des territoires.
- Les technologies d'eau et nouvelles solutions : le stress hydrique croissant et l'émergence de nouveaux polluants (comme les PFAS ou les microplastiques) bouleversent la gestion de la ressource. Ces enjeux nécessitent le déploiement de technologies de pointe pour le traitement, le dessalement et la réutilisation des eaux usées traitées (REUT) et pour le traitement des nouvelles pollutions de l'eau.
- Le traitement des déchets dangereux : la transition vers l'économie circulaire et l'électrification des usages modifient la chaîne de valeur. Les activités s'adaptent pour traiter les déchets les plus toxiques (protection de la santé et des écosystèmes) et accélérer sur le recyclage des matières stratégiques, illustré notamment par le développement de filières de recyclage pour les batteries au lithium.

En se fondant sur les dimensions du référentiel B4IG, Veolia a identifié les impacts de la transition autour de quatre catégories d'acteurs principaux : salariés, clients, société (notamment les fournisseurs), planète.

Concernant les salariés, dont les métiers et les conditions de travail évoluent, le Groupe a identifié des vulnérabilités face aux risques physiques, tels que l'exposition aux fortes chaleurs, ainsi que des besoins importants d'accompagnement vers les emplois verts via la formation et la reconversion.

La transition écologique induit chez nos clients des vulnérabilités critiques en matière de sécurité écologique, sanitaire et économique. Les risques identifiés portent prioritairement sur l'exposition aux pollutions, la sécurité d'approvisionnement (en eau, en énergie et en matières premières) ainsi que sur la forte volatilité des prix. Face à l'augmentation des coûts induite par le changement climatique et la rareté des ressources, le risque d'inaccessibilité financière des services s'accroît pour les utilisateurs finaux. Pour atténuer ces impacts, l'approche retenue privilégie l'économie circulaire comme levier de résilience : production de matières premières secondaires à partir des déchets, valorisation de la chaleur issue des eaux usées, ou encore requalification foncière par la dépollution de friches industrielles. Ces solutions d'adaptation permettent d'optimiser les ressources financières des territoires, de limiter l'exposition des industriels à la volatilité des prix des ressources vierges et de soutenir l'économie locale, tout en conciliant les impératifs de la transformation écologique avec la préservation du pouvoir d'achat des citoyens. C'est ce que Veolia défend à travers le concept de sécurité écologique.

Enfin, les fournisseurs sont une partie prenante directement concernée par les impératifs de décarbonation.

c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ?

Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

Bien que Veolia ne formalise pas de plan de transition juste sous cette appellation spécifique, le Groupe a intégré ces enjeux au cœur de sa stratégie globale de transformation écologique, incarnée par le programme stratégique GreenUp pour la période 2024-2027. La gouvernance de ces sujets s'articule autour de la démarche de performance plurielle, qui place les impératifs économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux et commerciaux sur un pied d'égalité. Des KPIs spécifiques et assortis de cibles à horizon 2027 sont suivis au plus haut niveau de l'entreprise, bénéficiant d'un soutien d'un sponsor au Comex et de revues régulières de l'atteinte de ces objectifs, par le comité exécutif et par le conseil d'administration.

Ainsi, les objectifs de performance plurielle couvrent des thématiques fondamentales telles que la santé et la sécurité au travail, la diversité et l'inclusion, et l'accès aux services essentiels. À titre d'exemple, ce sont 9,2 millions d'habitants qui ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour leur accès à des services essentiels d'eau, d'énergie ou de collecte des déchets en 2025.

Concernant l'allocation financière, Veolia ne dispose pas d'un budget unique et centralisé estampillé « transition juste ». Les financements sont en effet directement intégrés de manière opérationnelle dans les différents programmes concourant à cet objectif. Les ressources sont ainsi allouées et suivies de façon granulaire par projet, par exemple à travers la *Sustainability Academy* pour le développement des compétences, du déploiement du programme de protection sociale Veolia Cares pour l'accompagnement social ou encore au niveau territorial pour les projets liés à l'accès aux services essentiels.

d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

Le dialogue avec les parties prenantes est un élément essentiel dans la stratégie de Veolia. Le Groupe démontre depuis des années sa volonté et sa capacité à écouter, consulter et impliquer dans la durée ses parties prenantes sur les enjeux de la transition écologique les plus saillants. Veolia est particulièrement pionnier dans cette dynamique d'écoute et de co-construction par les initiatives suivantes :

- À travers le Baromètre de la transformation écologique, Veolia prend le pouls de la société sur sa capacité à s'engager pour la transition.
- Depuis plus de 10 ans, la consultation régulière des *Critical Friends* traduit sa capacité à intégrer le regard d'observateurs externes (représentants académiques, d'institutions, d'ONG, ou de clients) sur des sujets stratégiques, notamment en lien avec des problématiques de transformation écologique.
- Créé en avril 2025, le Conseil des générations futures est une plateforme de dialogue réunissant 15 jeunes collaborateurs de Veolia, 15 jeunes externes, leaders du monde entier, et la directrice générale de Veolia, Estelle Brachlianoff, pour alimenter la réflexion du Groupe sur le déploiement des solutions existantes et l'innovation pour la transformation écologique de demain, et trouver des voies vers une transformation écologique désirable et engageante pour tous ;
- Tel que défini dans le cadre de sa raison d'être, le dialogue social chez Veolia constitue un levier d'appropriation et de cohésion sociale des salariés sur les grands enjeux du Groupe dont la transformation écologique. Veolia a complété sa démarche de dialogue social par un dispositif+1 (collectif animé par une méthodologie innovante de dialogue avec pour objectif d'élargir la capacité d'écoute et d'échanges de Veolia avec ses parties prenantes) regroupant les représentants de salariés et organisations syndicales des Bureaux des Comités de Groupe France et Europe pour les associer à la construction de Green Up.
- Pour que la transition juste remonte dans sa chaîne de valeur, Veolia a lancé dans sa stratégie d'achat responsable une initiative pour encourager ses fournisseurs à entreprendre leur propre transition.
- Afin de pallier le manque de compétences dans les métiers de l'environnement chez les industriels ou dans le secteur public, Veolia a soutenu le lancement de Terra Academia. Cette école fédère des acteurs économiques, académiques, associatifs et publics pour développer des formations sur mesure qui

améliorent l'employabilité et construisent l'économie de demain à l'échelle des territoires, en France et à l'international. Après l'ouverture de trois campus en 2024 à Arras, Deauville et Paris, Terra Academia a formé en 2025 des publics divers : techniciens dans les métiers en tension, élus locaux ainsi que dirigeants de secteur public ou privé, grâce à l'Institut des hautes études de la transformation écologique. Dès la rentrée de septembre 2026, le programme EcoL'ab Orientation de Terra Academia accompagnera les lycéens et étudiants dans leur projet d'orientation vers des métiers de la transformation écologique.

- Enfin, tout récemment (avril 2026) Veolia a lancé l'Assemblée des parties prenantes : convaincu que la sécurité écologique nécessite une mobilisation forte, rapide et collective, le Groupe réunit dans cette assemblée 25 membres issus des instances de dialogue déjà existantes, incluant des clients et des actionnaires stratégiques. Leur mission pour cette première édition est de travailler, aux côtés de membres du conseil d'administration et du Comex, à des propositions sur la réutilisation des eaux usées traitées, l'un des enjeux de la sécurité écologique. Objectif : garantir l'accès à l'eau, tant pour les populations que pour l'agriculture et les industries. Les travaux de l'Assemblée des parties prenantes sont soutenus par deux partenaires académiques, l'université Columbia (New York) et HEC (Paris).

Impacts internes et externes

e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.

L'évolution des métiers et des compétences est au cœur du programme GreenUp. La transformation écologique engendre en effet des mutations profondes qui nécessitent d'anticiper l'émergence de nouveaux métiers et de répondre à des besoins critiques de formation, notamment pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre sur les activités stratégiques. Les besoins de formation se concentrent prioritairement sur les relais de croissance (*boosters*) identifiés par *GreenUp* : le traitement des déchets dangereux, l'énergie locale décarbonante et les technologies de l'eau, ainsi que sur la transformation numérique (acculturation aux données et à l'intelligence artificielle). Différentes catégories de personnels sont ainsi ciblées :

- Le personnel opérationnel (techniciens et opérateurs), avec des besoins de montée en compétences très forts sur l'incinération des déchets ménagers et dangereux.
- Le management de site qui doit apprendre à conduire des diagnostics énergétiques et à définir des plans d'optimisation (accompagné par exemple à travers le programme « Virage Énergie »).
- Les équipes commerciales, qui doivent être formées à la vente de solutions de décarbonation complexes.
- L'ensemble des collaborateurs pour l'acculturation aux nouveaux outils numériques et à l'intelligence artificielle générative, à travers le programme AI for GreenUp.

Veolia a pris l'engagement d'atteindre une moyenne de 30 heures de formation par an et par salarié d'ici à 2027. Cet effort s'articule autour de plusieurs mesures précises :

- Déploiement d'académies métiers : La Veolia Academy structure des programmes de formation techniques dédiés (Energy Academy, Hazardous Waste Academy, etc.). En 2025, de nouveaux parcours ont été déployés, comme le « Parcours Incinération » ou le programme « GreenPath Zero Carbon ».
- Création de Terra Academia : Afin de pallier le manque de compétences dans les métiers de l'environnement, Veolia a fondé l'école de la transformation écologique Terra Academia. Elle forme des publics divers, notamment des techniciens sur les métiers en tension, afin de construire l'économie de demain à l'échelle des territoires.
- Dialogue social et anticipation : L'entreprise a ouvert de nouvelles négociations avec les partenaires sociaux sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) afin d'aligner l'accompagnement des salariés avec les évolutions technologiques et environnementales induites par GreenUp.

Le Groupe veille à ne laisser aucune géographie en retrait face à cette transition des compétences. Pour résorber les disparités régionales, les formations techniques critiques (comme celles sur les déchets dangereux) sont traduites dans les langues locales (notamment l'espagnol et le chinois) pour accélérer la montée en compétences des *business units* qui en ont le plus besoin. De plus, le Groupe s'appuie sur le principe de subsidiarité en nouant des partenariats locaux avec des organismes de formation, des lycées professionnels et des centres d'apprentissage dans les différentes géographies, afin d'ancrer le développement des compétences au plus près des besoins territoriaux.

f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

Le concept de transition juste fait le lien entre l'évolution des emplois et des conditions de travail et la transformation écologique. Parmi les initiatives mises en place, Veolia a entrepris un travail innovant concernant l'adaptation des conditions de travail afin de protéger la santé et la sécurité de ses collaborateurs en cas de chaleur extrême. Une étude a été menée en 2024 sur 13 sites mondiaux représentatifs. La consultation des équipes a permis d'établir des fiches de synthèse locales et 10 recommandations majeures, déclinées en plans d'action. Dès 2025, des mesures concrètes ont été initiées : la définition d'un « basic kit » (hydratation, récupération, protection) à déployer d'ici à 2030 selon la criticité des zones et l'amélioration du suivi médical pour mieux catégoriser les malaises thermiques. Faisant suite à un audit réalisé en 2024 sur les 24 hébergements collectifs des collaborateurs au Moyen-Orient, incluant un volet climat et évaluant l'accès à l'eau fraîche, la climatisation des logements et des transports a permis leur mise à niveau et la définition d'actions prioritaires. Ainsi, en 2025, un inventaire des hébergements collectifs a été établi dans les autres BUs. Des démarches similaires seront déployées en 2026 pour catégoriser les hébergements (conformes, à rénover ou à abandonner). La mise en conformité climatique selon les standards Veolia sera finalisée fin 2027.Ces travaux ont été partagés dans de nombreuses conférences externes au regard de leur caractère précurseur.

Sur les sujets de rémunération, Veolia a utilisé comme salaire adéquat de référence (ou salaire décent selon le standard S1-10) les salaires minimums légaux ou les salaires minimums locaux établis par les accords collectifs les plus pertinents quand c'était possible. Veolia respecte les lois sur le salaire minimum dans tous les pays où il opère. Cela garantit que tous les salariés reçoivent au moins le salaire minimum légal quand il existe. Les pays dans lesquels il a été possible de déterminer un salaire de référence ne présentent pas de salarié payé en dessous du salaire de référence. Pour trois 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 donc pas été possible de démontrer que tous les salariés étaient rémunérés au-dessus d'un salaire adéquat.

En complément, Veolia a réalisé et étendu son analyse relative au salaire décent (ou *living wage*), mise en place en 2023, à 13 pays représentant près de 60 % des effectifs du Groupe et couvrant l'ensemble de ses grandes zones d'implantation : France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Colombie, Pologne, Maroc, Espagne, Chili, Allemagne, Émirats arabes unis, Australie et République tchèque. L'étude, dont les instances représentatives du personnel ont été informées, a été conduite sur la base des salariés en CDI et CDD présents en fin d'année 2025, les alternants et les stagiaires étant exclus du périmètre. La comparaison est effectuée sur la base de la rémunération fixe annuelle enregistrée par les pays avec le salaire décent du pays fourni par Fair Wage Network. Les résultats montrent que plus de 98 % de l'effectif couvert par l'étude se situent au moins au niveau du salaire décent de référence du pays. Une analyse approfondie des résultats par les directions des ressources humaines des pays concernés sera menée en 2026 afin de mettre en place des plans d'action.

g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

Il est important de rappeler en préambule que Veolia ne fixe pas directement le prix des services essentiels délivrés aux utilisateurs finaux (notamment pour l'eau et l'énergie). Cette prérogative de tarification appartient aux décideurs locaux et aux collectivités territoriales délégantes. Notre rôle en tant qu'opérateur est d'accompagner ces acteurs publics en concevant et en déployant les solutions techniques et contractuelles les plus optimisées pour maîtriser les coûts et garantir l'accès au plus grand nombre.

Ainsi, dans l'énergie, Veolia fournit 7 millions d'utilisateurs en chauffage urbain, principalement en Europe. Grâce à notre expertise développée depuis 1980, nous optimisons la performance énergétique des réseaux de chaleur que nous opérons, avec un taux d'efficacité moyen de 88 %, supérieur de plus de 10 points à la moyenne européenne. Cette performance contribue à la réduction des consommations d'énergie, à la maîtrise des coûts et *in fine* des prix pour nos clients.

Pour aller plus loin, le groupe a déployé en novembre 2025 l'offre "Ecothermal grid", visant à diversifier et décarboner les sources d'énergie des réseaux de chaleur. En intégrant un mix de solutions locales et décarbonantes (géothermie, bio-énergies, réutilisation de chaleur fatale issue de l'eau ou des déchets, pompes

à chaleur, chaudière électrique), nous réduisons la dépendance des villes à une source unique d'énergie et donc la sensibilité face à la volatilité des prix en cas de crise énergétique ou géopolitique.

Dans l'eau, l'innovation est également un levier pour développer l'accessibilité des services essentiels fournis par Veolia. Ainsi, depuis les années 1970, le prix du m^3 d'eau issu du dessalement de l'eau de mer a été divisé par 10, passant de 5 $/$m^3$ à moins de 0,5 $, rendant cette solution de plus en plus accessible dans des géographies où la ressource est extrêmement limitée.

L'enjeu de l'accessibilité de ces services essentiels est intégré depuis longtemps par Veolia. Dans le cadre de notre stratégie GreenUp, elle fait l'objet d'un indicateur de performance plurielle, qui mesure spécifiquement la mise en place de dispositifs inclusifs favorisant l'accès aux services essentiels (eau, énergie, propreté) au sein de nos contrats. Ces dispositifs sont soit d'ordre financier comme par exemple des dispositifs financiers liés au prix de l'eau (tarification sociale…) ou d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs (échéanciers, remises de dettes, chèques eau…), soit d'ordre technique pour favoriser l'accès au service (programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service…).

À titre d'exemple, en 2025, 9,2 millions d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia. C'est le cas en Inde, au Maroc, en Colombie ou en Équateur, mais également dans les pays développés. On peut citer le programme Mi Isla Limpia en Colombie, autour de Carthagène, qui vise à répondre aux problématiques environnementales et sociales spécifiques de la zone insulaire en matière de gestion des déchets : pour permettre un accès équitable à un service de collecte de déchets des habitants de la péninsule de Baru et des îles de l'archipel de Rosario, Veolia a mis en place des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire. Ce service a bénéficié à près de 19 000 personnes en 2025.

Au-delà de l'accessibilité financière, le changement climatique obérant de plus en plus certaines ressources comme l'eau, Veolia déploie de nouveaux *business models* pour promouvoir la sobriété dans les usages de ses clients et consommateurs. Depuis 2023, Veolia Eau en France a déployé l'initiative Éco d'Eau pour soutenir les régions et les industries face à la rareté des ressources en eau grâce à des outils pédagogiques, une charte d'engagement volontaire et des conseils personnalisés. Un large éventail d'acteurs ont déjà adopté cette approche : municipalités, entreprises, ONG, écoles et même les médias. En mars 2025, plus de 600 partenaires s'étaient engagés en faveur d'une gestion plus durable de l'eau et plus de 10 000 citoyens avaient signé le manifeste. Parmi les solutions qui peuvent être mises en œuvre pour concrétiser les engagements d'Éco d'Eau, citons la mise en place de dispositifs et de pratiques d'économie d'eau, l'installation de compteurs, la détection des fuites et le recyclage ou la réutilisation de l'eau.

Social

Question 2 : Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers…

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :
- Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires,sous-traitants...) et en aval (franchises...)
- Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

Nous souhaitons replacer notre réponse portant sur les salariés de notre chaîne de valeur et le personnel non salarié dans le cadre de la démarche menée pour nos salariés.

Comme il est décrit dans la réponse à la question 1 f), tout d'abord, 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. S'agissant de la notion de rémunération et de salaire décent, Veolia a utilisé comme salaire adéquat de référence (ou salaire décent selon le standard S1-10 de la directive européenne CSRD) les salaires minimums légaux ou les salaires minimums locaux établis par les accords collectifs les plus pertinents quand c'était possible. Veolia respecte les lois sur le salaire minimum dans tous les pays où il opère. Cela garantit que tous les salariés reçoivent au moins le salaire minimum légal quand il existe. 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 trois 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 donc pas été possible de démontrer que tous les salariés étaient rémunérés au-dessus d'un salaire adéquat.

En complément, dans le cadre de sa politique ESG, Veolia a réalisé et étendu son analyse relative au salaire décent (ou *living wage*), mise en place en 2023, à 13 pays représentant près de 60 % des effectifs du Groupe et couvrant l'ensemble de ses grandes zones d'implantation : France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Colombie, Pologne, Maroc, Espagne, Chili, Allemagne, Émirats arabes unis, Australie et République tchèque. L'étude, dont les instances représentatives du personnel ont été informées, a été conduite sur la base des salariés en CDI et CDD présents en fin d'année 2025, les alternants et les stagiaires étant exclus du périmètre. La comparaison est effectuée sur la base de la rémunération fixe annuelle enregistrée par les pays avec le salaire décent du pays fourni par Fair Wage Network. Les résultats montrent que plus de 98 % de l'effectif couvert par l'étude se situent au moins au niveau du salaire décent de référence du pays. Une analyse approfondie des résultats par les directions des ressources humaines des pays concernés sera menée en 2026 afin de mettre en place des plans d'action.

S'agissant de la chaîne d'approvisionnement de Veolia, afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social (droits humains, travail des enfants, corruption…) et de respect de l'environnement (pollution, biodiversité…), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants. La charte fournisseurs du Groupe est signée par les tiers lors des consultations. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris dans leur propre chaîne d'approvisionnement. Ces dispositions indiquent que Veolia attend de ses fournisseurs qu'ils mènent leurs activités dans le respect des droits humains. S'agissant de salaires et des rémunérations, ces dispositions rappellent aux fournisseurs la nécessité de se conformer à la réglementation. Lorsque les législations et réglementations ne fixent pas de salaire minimum, les fournisseurs doivent rémunérer a minima leurs collaborateurs au salaire en vigueur sur le marché pour le poste occupé. Dans le cadre des travaux d'actualisation de sa charte fournisseurs menés en 2025, Veolia a introduit la notion de "salaire adéquat" (ou salaire décent selon le standard S1-10 de la directive européenne CSRD) qui se rapproche de celle de "salaire décent ("*living wage*")".

Dans le cadre du pilotage de son dispositif de gestion des risques, Veolia peut être conduit à adapter celui-ci de manière à prendre en compte de nouveaux facteurs et exigences. Ainsi, la filière achats du Groupe met en œuvre une méthodologie de risques dans une optique d'approche globale du risque fournisseurs. Quatre grands domaines se sont dégagés à l'issue de ces travaux : conformité, finance, opérations et achats durables. Ce dernier thème recoupe les enjeux liés à l'environnement, à la santé-sécurité, ainsi qu'aux droits humains et aux droits des travailleurs. Cette architecture est amenée à être adaptée notamment pour répondre aux évolutions législatives et réglementaires (loi sur le devoir de vigilance, CSRD, etc).

À date, la cartographie des risques achats de Veolia ne fait pas ressortir l'enjeu du salaire décent comme étant substantiel. Ce constat pourra être amené à évoluer à l'occasion des campagnes d'identification et d'analyse des risques menées à intervalles réguliers. Sur la base de leurs conclusions, des plans d'action pourront être mis en œuvre en conséquence.

Le choix de nos fournisseurs se fait sur la base d'un ensemble de critères tels que le coût, la qualité, le service et des considérations relevant de la RSE. Les acheteurs de Veolia privilégient une approche globale de ces dernières afin d'assurer l'efficacité du processus de sélection et de permettre la prise en compte d'un maximum d'enjeux ESG dans leurs arbitrages. Ainsi, dans le cadre de notre politique d'achats responsables, nous cherchons à promouvoir des relations fournisseurs pérennes avec pour objectif de construire dans la durée un partenariat gagnant-gagnant voire de co-développement (en fonction des opportunités). Cela nous permet de travailler de façon transparente à une meilleure compréhension des prix d'achat grâce à des décompositions de coûts intégrant notamment le salaire des collaborateurs de nos sous-traitants.

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.

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. En cas de controverse, Veolia privilégie le dialogue et l'engagement auprès de ses fournisseurs de manière à apporter une réponse adaptée et prenant en considération les perspectives et les intérêts des différentes parties prenantes concernées.

Gouvernance

Question 3 : Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :
- Part de salariés formés à l'IA ;
- Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;
- Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;
- Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;
- Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;
- Tout autre indicateur pertinent.

À défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

Veolia a poursuivi et significativement accéléré en 2025 son programme structuré autour de l'IA générative et désormais agentique (GenAI), avec un volet spécifique d'« acculturation » et de formation des salariés, et un déploiement d'outils (VeoliaSecureGPT, agents IA spécialisés) qui touchent un volume croissant de collaborateurs. 2025 est une année de consolidation des fondations technologiques, en vue du passage à l'échelle opérationnelle du programme « AI for GreenUp », prévu pour 2026.

Après une étude générale sur l'impact de la mise en œuvre de l'IA sur les métiers et les compétences menée mi 2025, nous mettons en place un dispositif dédié — l'Observatoire de l'IA — sur la base d'observations de cas d'usage précis, à compter du premier semestre 2026.

● **Programme IA « AI for GreenUp » et gouvernance globale**

Nous poursuivons notre investissement massif dans le programme « AI for GreenUp », un levier clé pour nos ambitions de décarbonation, dépollution et régénération. Le programme s'articule autour de trois piliers stratégiques : *Augment Employees*, *Augment Operations* et *Augment Customers* (DEU 2025, p. 40).

L'année 2025 a été largement consacrée à l'acculturation et la construction des fondations technologiques nécessaires au passage à l'échelle opérationnelle du programme "AI for GreenUp", prévu pour 2026, en renforçant trois axes : une gouvernance robuste, des données de qualité industrielle et des plateformes sécurisées (DEU 2025, p. 40).

La gouvernance du programme repose sur un cadre collaboratif mondial (*Global Collaborative Framework for AI*), co-piloté par la direction *digital business & technology*, la direction du soutien aux métiers et de la performance, la direction de l'innovation et du développement, la direction des ressources humaines, et les directions de zones géographiques. Elle s'appuie notamment sur :

- un comité de pilotage (*AI for GreenUp SteerCo*) ;
- un réseau de responsables IA par zone (*Zone AI Strategy Leads*) et par segment métier (*Group AI Coordinators*) ;
- un registre centralisé des cas d'usage IA (*AI Use Case Register*) ;
- des règles d'or (*Golden Rules*) encadrant le déploiement des outils IA ;
- des procédures de validation strictes (*Design & Legal Assessment*) ;
- **un réseau de plus de 1 500 champions IA**, formés et déployés dans l'ensemble des zones géographiques (DEU 2025, p. 40).

Veolia fait partie des membres fondateurs de la coalition pour l'IA durable lancée en février 2025 lors du Sommet pour l'action sur l'IA, à Paris (DEU 2025, p. 40).

Outil d'IA générative et agentique interne — VeoliaSecureGPT

En 2025, VeoliaSecureGPT a franchi une évolution technologique majeure : initialement déployée comme un outil d'IA générative conversationnelle (chat sécurisé), la plateforme s'est transformée en une véritable **plateforme d'IA agentique**, capable de déployer des agents intelligents exécutant des tâches complexes de manière autonome sous supervision humaine (DEU 2025, p. 40).

Données d'usage au 31 décembre 2025 :

- **Plus de 80 000 utilisateurs actifs** (ayant envoyé au moins un prompt depuis la création de la plateforme), dont environ 15 000 utilisateurs quotidiens, contre environ 55 000 en 2024 ;
- **Près de 1 800 agents IA créés** sur la plateforme, contre 130 assistants recensés un an plus tôt — soit une accélération exponentielle (DEU 2025, p. 40).

Ces éléments confirment une diffusion large et en forte croissance de l'usage de l'IA générative dans le travail des équipes.

Usages RH et capital humain de l'IA

Impact Différencié sur les Métiers : L'IA générative (et agentique) modifie les façons de travailler, d'interagir et d'évoluer dans l'entreprise, accentuant les évolutions dans les fonctions supports (fort potentiel d'automatisation) et étant plus progressive dans les opérations, où elle se concentre sur les "opérateurs augmentés" (ex: projet pilote avec IA intégrant l' intelligence humaine par conception »).

Parmi les assistants développés, nous pouvons citer quelques exemples d'usage de l'IA dans les fonctions support :

- En 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 » (DEU 2025, p. 40).
- En matière de santé-sécurité, l'intégration de l'IA aux systèmes de vidéoprotection existants permet de détecter en temps réel les situations à risque. Déployée en pilote en zone Asie-Pacifique, cette technologie a permis une réduction attendue de **90 % des comportements dangereux**, contribuant directement à l'objectif « Zéro Accident » du Groupe (DEU 2025, p. 40).

- En matière d'achats, l'assistant **SAvIA** (*Savings AI Assistant*) assiste **près d'un quart des collaborateurs** passant des commandes pour identifier des gisements d'économies (DEU 2025, p. 40).
- En matière de développement IT, des assistants IA de génération de code ont été déployés dans **15 Business Units**, générant un **gain de productivité mesuré de 8 %** sur la production de code (DEU 2025, p. 41).

Au global, l'IA vise à « augmenter la performance des salariés ». Les initiatives visent non seulement à améliorer la performance individuelle et l'expérience de travail des employés, mais aussi à renforcer l'attractivité de Veolia en tant qu'employeur innovant et tourné vers l'avenir (DEU 2025, p. 41).

Formation et acculturation liées à l'IA générative

Dans le cadre de la mission « Acculturation et Promotion » d'*AI for GreenUp*, la philosophie du Groupe place l'IA comme un outil libérant les collaborateurs des tâches répétitives pour se concentrer sur l'innovation, la résolution de problèmes complexes et la création de valeur ajoutée, tout en préservant le jugement humain et l'expertise métier. (DEU 2025, p. 42). Cette mission s'appuie sur trois leviers complémentaires : la démocratisation des outils d'IA ; le développement des compétences ; et l'animation d'une communauté apprenante grâce au réseau des champions IA (DEU 2025, p. 42).

L'effort d'acculturation est important, avec l'accent mis en 2025 sur le renforcement des fondements culturels et l'amélioration de l'efficacité professionnelle via l'IA générative.

En 2025, le réseau d'acculturation s'appuie désormais sur **1 500 champions IA** (contre 400 en 2024), qui agissent comme catalyseurs de la transformation à tous les niveaux de l'organisation (DEU 2025, p. 40). Ils ont pu organiser des ateliers locaux de sensibilisation et de pratique avancée (au moyen par exemple de séances de “prompting” ou de “cafés IA” pour partager collectivement sur ces pratiques entre pairs).

Plus de 37 000 collaborateurs ont suivi une formation spécifique relative à l’IA (sous forme de *e-learning* ou d’ateliers en présentiel).

Les formations comprennent une sensibilisation à la qualité des données, concepts clés, stratégie de Veolia, exemples concrets sur nos métiers, enjeux environnementaux et sociétaux, risques pour Veolia et rôle de chacun, bon usage de l’IA.

Les programmes de leadership du Groupe intègrent également une séquence de sensibilisation à l'IA générative appuyée sur des cas d'usage métiers.

Formation avec l'IA générative

L’IA générative peut être utilisée comme un « formateur personnalisé à grande échelle », en complément de la formation initiale. À titre d’exemple, un agent IA a été créé pour entraîner les équipes technico-commerciales au dialogue avec leurs clients autour de la gestion des PFAS.

Lorsque nous mettons l'IA générative directement sur le terrain, entre les mains de nos opérateurs, il s'agit à la fois d'une opportunité considérable et d'une responsabilité. Utilisée de la mauvaise manière, l'IA peut éroder l'expertise. Utilisée de la bonne manière, elle la construit. C'est pourquoi, chez Veolia, nous faisons le choix délibéré de concevoir nos agents pour autonomiser et développer les compétences de nos équipes. Afin de préserver l'expertise de nos collaborateurs, nous proposons de concevoir des systèmes pour un mode de « co-réflexion » (l'IA interrogeant l'utilisateur pour trouver ensemble la bonne solution), garantissant que l'IA est utilisée comme une source de réflexion plutôt que comme un remplacement de celle-ci. Un exemple : Le projet pilote de traitement des eaux usées en France, où l'IA est conçue pour fonctionner selon deux modes en fonction de la situation. Il y a un « mode efficacité », pour les situations urgentes qui fournit des plans d'action immédiats, et un « mode co-réflexion », où l'IA agit comme un mentor, posant d'abord des questions à l'opérateur et lui fournissant un retour personnalisé pour développer activement ses compétences.

Ces agents de co-réflexion peuvent être transformés en enseignants techniques, pour former nos employés directement dans le flux de travail.

Anticipation des impacts sur les métiers et dialogue social

Des études d'impact ont été lancées en 2025 pour évaluer les conséquences de l'IA sur les métiers et les compétences (DEU 2025, p. 42). Cette démarche visait ainsi à définir une position claire sur l'impact de l'IA sur les métiers et les compétences, à établir des clés de compréhension communes et à poser des orientations pour préparer l'accompagnement des collaborateurs. Trois grands constats en sont ressortis :

- l'IA générative (et encore plus l'IA agentique) a un impact non seulement sur les métiers, mais aussi sur **les façons de travailler, d'interagir et d'évoluer au sein de l'entreprise**. L'IA bouleverse le rapport traditionnel à la connaissance et à l'expertise, notamment en remettant en question la transmission des savoirs entre profils seniors et juniors. Les nouveaux usages pourraient avoir pour conséquence d'accentuer des fractures générationnelles et nous poussent à rénover la conception de la formation des profils juniors. Ces évolutions confrontent également les managers à de nouveaux défis : encadrer l'usage de l'IA, prévenir les risques (dont la santé mentale) et maintenir une dynamique collective de collaboration.
- **les fonctions supports évoluent rapidement,** autant sur le marché qu'au sein du Groupe, où les études externes montrent un potentiel d'automatisation élevé à court-moyen terme. Chez Veolia, la diffusion rapide de l'agent conversationnel interne VeoliaSecureGPT a permis d'accélérer l'expérimentation et l'industrialisation des cas d'usage dans ces fonctions.
- L'IA redessine l'écosystème industriel en s'appuyant sur les fondamentaux digitaux (IoT, data), offrant de nouveaux services et des bénéfices aux "opérateurs augmentés" (prévention des risques, amélioration des conditions de travail). Toutefois, la transformation dans les **opérations** est plus progressive que dans les fonctions supports, car elle requiert des investissements importants dans les infrastructures et un accompagnement humain continu des opérateurs.

Le Groupe a lancé l'**Observatoire de l'IA**, un dispositif dédié de suivi terrain qui sera déployé à partir du **premier trimestre 2026** pour :
- identifier les usages réels de l'IA ;
- analyser les conséquences sur les familles de métiers ;
- nourrir le dialogue social avec des données factuelles, consolidant ainsi la position de Veolia sur l'IA responsable (DEU 2025, p. 42).

Ces éléments traduisent une montée en maturité dans la prise en compte des impacts potentiels de l'IA sur l'emploi et les conditions de travail, avec une démarche d'anticipation structurée, mais sans chiffrage des catégories de salariés concernées ni indicateurs de perception à ce stade.

La perception de l'IA par les employés de Veolia est positive : ils sont 66 % à considérer que l'IA et le digital sont des leviers essentiels pour créer plus de valeur dans les années à venir (enquête d'engagement 2025).

Un dialogue concret et transparent est mené avec les partenaires sociaux depuis fin 2024. Ainsi les membres du bureau commun des Comités de Groupe France et Europe ont été invités à participer à une introduction/sensibilisation sur l'IA et l'IA générative et les cas d'usage métiers en lien avec le plan GreenUp. Cette introduction a été suivie d'un atelier pour réfléchir - sur la base d'une méthodologie d'intelligence collective - sur les risques et opportunités de l'IA et de l'IA générative au regard des métiers de Veolia ainsi que sur les priorités d'actions à mettre en œuvre et les cas d'usage métiers qu'ils souhaiteraient approfondir et suivre en priorité. Les principaux risques ou points de vigilance qui ont été relevés par les membres du bureau commun portaient notamment sur les impacts sur l'emploi et les compétences, l'accentuation de la fracture numérique, l'absence ou la perte de sens critique, la désinformation et la dépendance technologique. Les principales opportunités mises en avant portaient quant à elles sur l'amélioration de la performance et de la qualité des services ou des solutions opérationnelles, le gain de temps et l'automatisation des tâches, l'aide à la décision, le partage des données et le développement des compétences, etc.

En termes de priorités d'actions à mener, les membres du bureau France et du bureau Europe ont en particulier insisté sur la nécessité de sensibiliser et de former à l'IA et à l'IA générative l'ensemble des salariés, au plus près des réalités du terrain et des opérations.

Tout au long de l'année 2025 et début 2026 une information régulière à été mise en œuvre auprès des partenaires sociaux des bureaux ou instance plénière des comités de Groupe France et Europe.

Question 4 : Thème personnalisé

La société a indiqué son intention de proposer le renouvellement du mandat du président du conseil d'administration, alors que celui-ci atteindra la limite d'âge statutaire au cours du prochain mandat, ce renouvellement impliquant en pratique une modification de l'article 12 des statuts. La planification de la succession du président constitue une responsabilité centrale du conseil d'administration, afin d'assurer la continuité du groupe. Dans son DEU 2024, Veolia indique que le comité des nominations a travaillé en 2024 sur le « plan de succession des principaux dirigeants » et a été questionnée durant l'AG 2025 à ce sujet, sans plus de précision sur les modalités de succession.

Dans ce contexte, en cas de validation par l'assemblée générale de 2026, quelles garanties le conseil d'administration, et le comité des nominations, peuvent-ils apporter aux actionnaires quant à l'anticipation et à la préparation effective d'un plan de succession ?

Le renouvellement du mandat d'administrateur d'Antoine Frérot n'implique aucune modification statutaire. Si l'article 11 des statuts de Veolia stipule que "les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de quatre ans", l'article 12 des mêmes statuts dispose que la durée des fonctions de président "ne saurait être supérieure à celle du mandat d'administrateur de l'intéressé. Quelle que soit la durée pour laquelle elle a été conférée, la fonction du président prend fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire 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 soixante-dix ans." Antoine Frérot serait donc élu administrateur pour une durée de quatre ans, conformément aux statuts. En revanche ses fonctions de président du conseil d'administration cesseront à l'assemblée générale de 2028, année au cours de laquelle il atteindra l'âge de 70 ans. Entretemps, le conseil d'administration et son comité des nominations instruiront le sujet de la succession d'Antoine Frérot aux fonctions de président du conseil d'administration. Ceci est bien décrit p. 48 de la brochure de convocation à l'assemblée générale du 23 avril 2026 et p. 122 du document d'enregistrement universel 2025.

S'agissant des renouvellements proposés à l'assemblée générale du 23 avril 2026, leur instruction a été initiée très en amont par le comité des nominations. Sur sa recommandation, c'est dès sa séance du 5 novembre 2025 que le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale le renouvellement des mandats d'administrateurs de M. Antoine Frérot et de M^{me} Estelle Brachlianoff et annoncé, sous réserve du vote de l'assemblée générale, le renouvellement de M. Antoine Frérot dans ses fonctions de président du conseil d'administration, en précisant qu'il atteindra en 2028 la limite d'âge fixée par les statuts pour présider le conseil d'administration, et, par ailleurs, la confirmation de M^{me} Estelle Brachlianoff dans ses fonctions de directrice générale.

Il est bien dans l'intention du conseil d'administration d'instruire, de même, en temps voulu, la succession au poste de président du conseil d'administration.

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

Antoine Frérot