

Document de référence 2018

Rapport financier
annuel



	MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT	3			
	PROFIL	4			
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	11			
	1.1 Histoire et présentation générale	12			
	1.2 Stratégie 	13			
	1.3 Métiers 	23			
	1.4 Recherche et Innovation	32			
	1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités 	35			
	1.6 Réglementation environnementale	49			
2	CAPITAL ET ACTIONNARIAT	59			
	2.1 Informations sur le capital et données boursières 	60			
	2.2 Actionnariat de Veolia Environnement 	69			
	2.3 Politique de distribution des dividendes	71			
3	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS 	73			
	3.1 Faits marquants de la période	74			
	3.2 Informations comptables et financières	77			
	3.3 Financement	89			
	3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)	93			
	3.5 Honoraires des commissaires aux comptes	95			
	3.6 Opérations avec les parties liées	95			
	3.7 Événements postérieurs à la clôture	95			
	3.8 Facteurs de risques	96			
	3.9 Perspectives	96			
	3.10 Annexes	97			
	3.11 Événements récents (post arrêté des comptes annuels)	101			
4	ÉTATS FINANCIERS	103			
	4.1 Comptes consolidés 	104			
	Notes annexes aux comptes consolidés	112			
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	202			
	4.2 Comptes sociaux 	207			
	Notes annexes aux comptes sociaux	215			
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244			
	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	247			
5	FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE 	251			
	5.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne	253			
	5.2 Facteurs de risques	261			
	5.3 Éthique et Conformité	274			
6	RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE 	277			
	6.1 Engagements pour un développement durable	280			
	6.2 Performance environnementale	282			
	6.3 Performance sociétale	308			
	6.4 Performance sociale	324			
	6.5 Conformité	341			
	6.6 Plan de vigilance	349			
	6.7 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière	350			
	6.8 Méthodologie	355			
	6.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	357			
7	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	363			
	7.1 Composition du conseil d'administration 	364			
	7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 	381			
	7.3 Direction générale et comité exécutif	398			
	7.4 Rémunération et avantages 	400			
	7.5 Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital	425			
	7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	427			
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	431			
	8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement 	432			
	8.2 Procédures judiciaires et arbitrages	437			
	8.3 Changement de contrôle et contrats importants 	439			
	8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (<i>Business Units</i>) de l'organisation géographique	440			
	8.5 Documents accessibles au public	441			
	8.6 Contrôleurs légaux des comptes	441			
	8.7 Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel 	442			
	8.8 Tables de concordance	443			

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Rapport financier annuel

2018

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence : (i) l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2017, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2017, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2018 sous le numéro D. 18-0125 ; (ii) l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2016, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2016, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2017 sous le numéro D. 17-0172.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2019 conformément à l'article 212.13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Message d'Antoine Frérot

Président-directeur général



Pour les clients de Veolia, la question des ressources est devenue centrale. Car partout, les ressources sont menacées par la rareté et par la pollution. Cette double menace résulte d'un double excès : excès de prélèvements dans la nature, d'où la rareté ; excès de rejets dans l'environnement, d'où la pollution. Aussi notre Groupe s'est-il positionné en force sur le thème des ressources, et ce d'autant plus que celui-ci traverse toutes ses activités.

Ce choix s'avère pertinent, et 2018 l'a démontré à son tour, comme les années précédentes. Au cours de 2018, Veolia a remporté de nombreux contrats, tant sur les nouvelles frontières des métiers de l'environnement que sur les marchés traditionnels, tant dans les pays émergents que dans les pays développés, tant auprès des industriels que des municipalités. Ce qui est significatif pour l'avenir de notre entreprise, c'est que plus de la moitié du chiffre d'affaires engrangé avec ces conquêtes commerciales provient de nos nouvelles activités : l'économie circulaire, qui transforme systématiquement les déchets en ressources ; l'efficacité énergétique, un levier majeur pour le succès de la transition énergétique et l'avènement d'une économie à bas carbone ; le traitement des pollutions les plus difficiles, entre autres les pollutions faiblement radioactives ; la gestion des équipements industriels en fin de vie, un marché prometteur et déjà très actif...

2018 a vu la consolidation de notre croissance, mais aussi la consolidation de nos performances opérationnelles et financières - qui sont en ligne avec nos engagements - ainsi que la consolidation de nos innovations, avec en particulier l'ouverture de la première usine française de recyclage des panneaux solaires ou la mise au point d'une nouvelle génération de robots, reposant sur l'intelligence artificielle et destinés à mieux trier les déchets.

C'EST LE RÔLE D'UN LEADER MONDIAL QUE D'ASSUMER LE RISQUE DE LA NOUVEAUTÉ ET DE CONTRIBUER À INVENTER LES SAVOIR-FAIRE DONT LE XXI^e SIÈCLE A TANT BESOIN.

Court terme, moyen terme, long terme : ainsi se déploient progressivement nos activités, afin de bâtir des relais de croissance supplémentaires et d'organiser une transition harmonieuse entre celles qui émergent et celles déjà matures. Au fil des ans, notre entreprise crée des interconnexions supplémentaires entre ses métiers pour proposer de nouveaux services à haute valeur ajoutée et accentuer son leadership. Un des exemples les plus emblématiques de ces innovations destinées à renouveler à long terme nos activités concerne la production alimentaire, un secteur où s'entrecroisent nos trois domaines d'excellence, l'eau, les déchets et l'énergie, et un défi dont l'acuité ne fera que croître. En panachant ses compétences, Veolia tire parti de son positionnement original et sans équivalent, au carrefour de métiers déterminants pour l'avenir des villes et des industries.

De l'année 2018, qui était la troisième année de son plan de développement 2016-2019, Veolia ressort plus fort, plus dynamique, plus attractif. En 2019, notre Groupe va continuer de décliner avec rigueur et pragmatisme sa stratégie, qui s'articule autour d'une double dynamique de croissance et d'efficacité. Une dynamique de croissance, qui vise à amplifier son développement organique,

en le complétant d'acquisitions soigneusement ciblées. À travers ces opérations de croissance interne ou externe, nous étoffons méthodiquement nos plateformes géographiques et sectorielles et nous ajoutons des maillons qui manquaient encore à notre chaîne de valeur. Une dynamique d'efficacité, par ailleurs, qui s'appuie sur nos programmes d'amélioration

des performances opérationnelles et de maîtrise des coûts : c'est elle qui nous permet de financer le développement de Veolia, de faire progresser sa rentabilité et de renforcer notre attractivité. Attractivité qui repose non seulement sur la qualité technique et financière de nos offres, mais aussi sur la confiance de nos clients envers notre entreprise, laquelle a mis au premier rang de ses impératifs le strict respect des règles d'éthique et de conformité.

Ce qui différencie un Groupe comme le nôtre, et qui oriente en profondeur sa stratégie, c'est bien sûr ce qu'il fait et aspire à faire, mais c'est d'abord la manière dont il regarde le monde. Nous voyons des ressources d'eau alternatives, là où d'autres ne voient que des eaux usées ; nous voyons des matières premières, là où d'autres ne voient que des déchets ; nous voyons une source d'énergie propre, là où d'autres ne voient que de la chaleur perdue par des usines ou par des bâtiments. Bref, nous voyons des solutions, là où d'autres voient des problèmes ; nous voyons de la valeur, là où d'autres ne voient que des coûts ! En fin de compte, c'est cet autre regard porté sur le monde, qui nous ouvre des voies inédites et qui rend possible ce qui paraissait hier impossible.

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.

3 603 **usines** de production d'eau potable gérées

2 667 **usines** de traitement des eaux usées opérées

95 **millions** de personnes desservies en eau potable

63 **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

560 505 **entreprises** clientes

49 **millions** de tonnes de déchets traités

655 **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, autant de savoir-faire uniques pour un monde plus durable.

46 **millions** de MWh produits

615 **réseaux** de chaleur et de froid opérés

42 053 **installations** thermiques gérées

2 389 **sites** industriels desservis

SÉLECTION D'INDICATEURS RSE

15,1 millions de tonnes
éq. CO₂ d'émissions réduites

6,6 millions de tonnes
éq. CO₂ d'émissions évitées

77,0 % des salariés
ayant bénéficié d'une formation

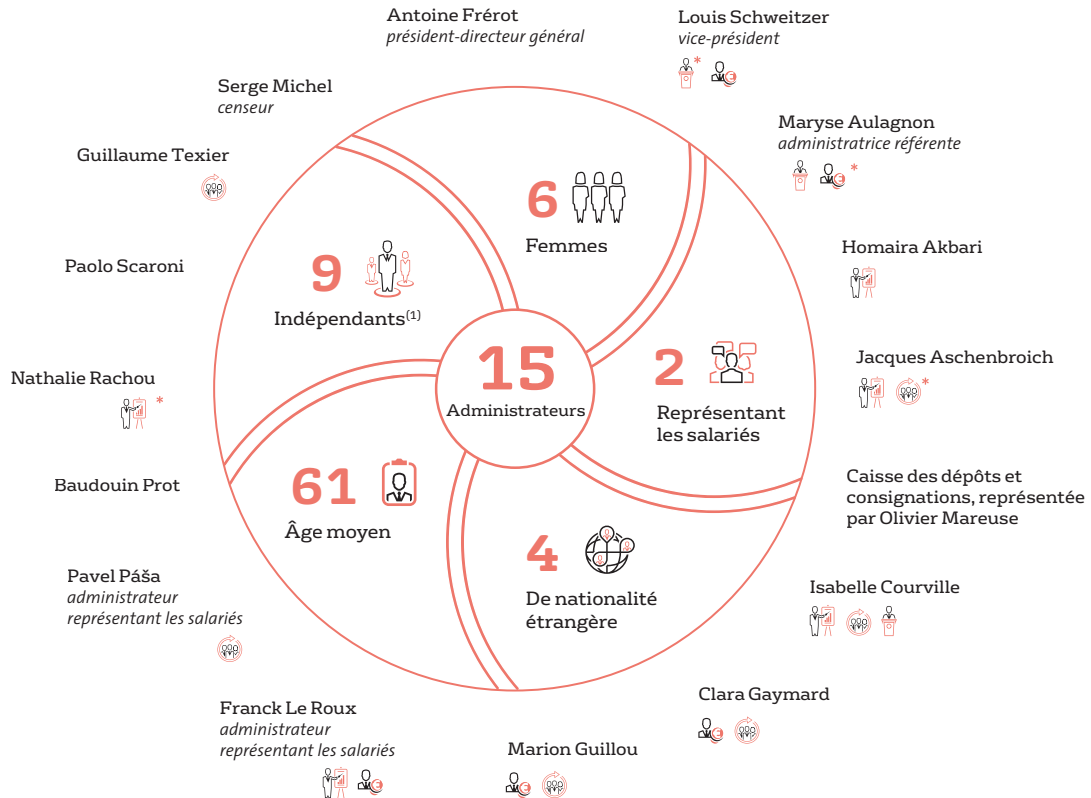
85,7 % des dépenses
réinvesties sur les territoires

SOLUTIONS POUR LES MUNICIPALITÉS ET LES INDUSTRIES

- Gestion de la qualité de l'air
- Collecte des déchets
- Villes connectées intelligentes
- Services énergétiques pour les bâtiments
- Audit, conseil, ingénierie et construction
- Services de relations client
- Assainissement des équipements et traitement des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoyement urbain
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Micro-réseaux d'énergie
- Réhabilitation des sols
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Industries connectées intelligentes
- Production énergétique
- Traitement des effluents industriels
- Dessalement
- Distribution d'eau potable
- Production d'eau potable
- Gestion des fins de cycles des équipements complexes
- Collecte des eaux usées
- Traitement des biodéchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Valorisation énergétique des déchets
- Eau de process industriel
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Centre de transfert des déchets
- Nettoyage industriel et maintenance

GOUVERNANCE

Composition du conseil d'administration au 5 mars 2019



Comités du conseil d'administration :

Comptes et audit
 Nominations
 Rémunérations
 Recherche, innovation et développement durable
 * Président/Présidente

Composition du comité exécutif⁽²⁾

De gauche à droite, au premier plan :

- Laurent Auguste,
- Estelle Brachlianoff,
- Antoine Frérot,
- Claude Laruelle,
- Philippe Guitard.

Au second plan :

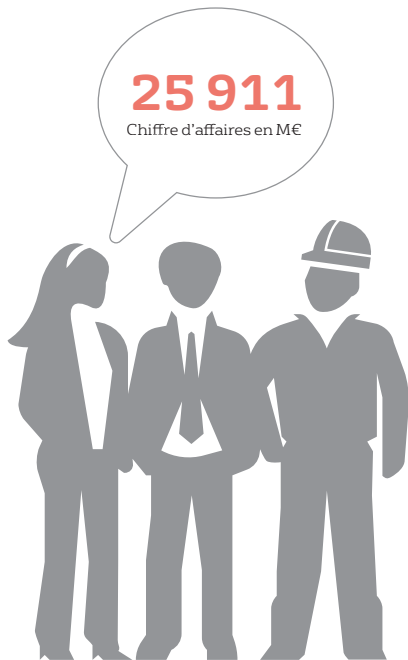
- Jean-François Nogrette,
- Patrick Labat,
- Jean-Marie Lambert,
- Régis Calmels,
- Eric Haza,
- Helman le Pas de Sécheval.



(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

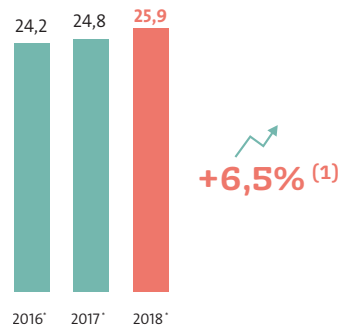
(2) S'agissant des fonctions des membres du comité exécutif, il convient de se référer au chapitre 7, section 7.3.3 infra.

CHIFFRES CLÉS

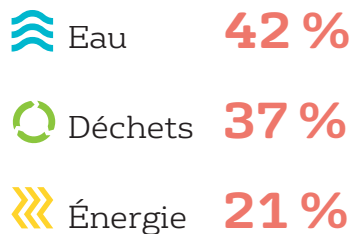


25 911
Chiffre d'affaires en M€

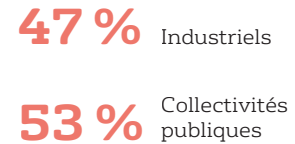
Évolution du Chiffre d'affaires (en Mds €)



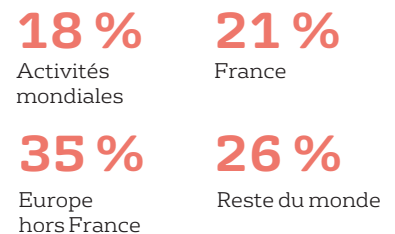
Chiffre d'affaires par métier



Répartition de la clientèle du Groupe

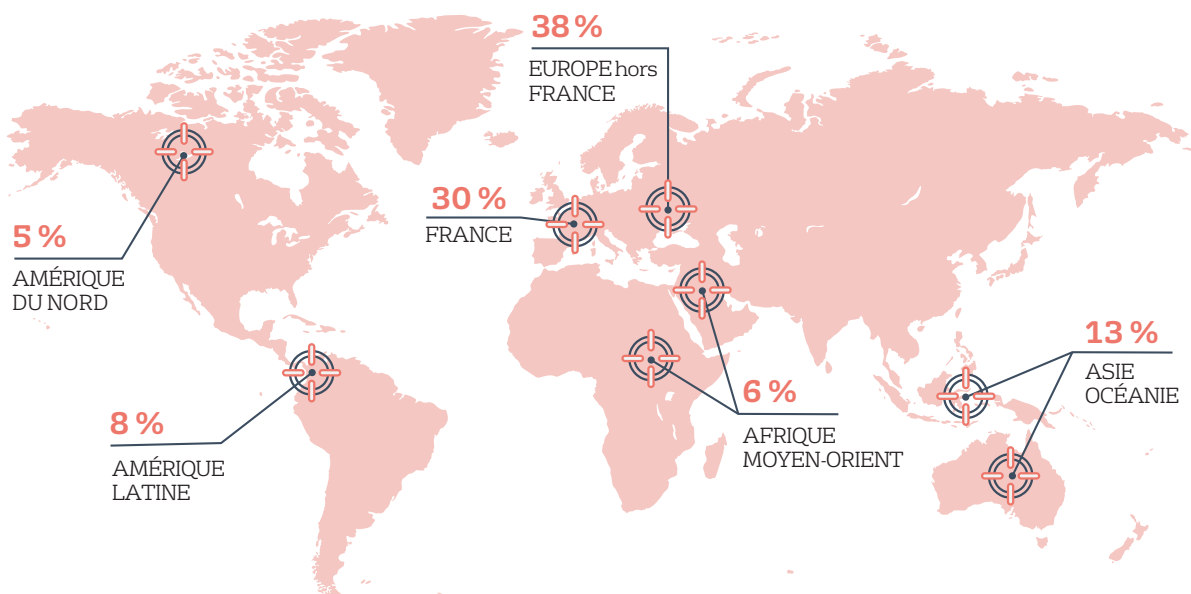


Chiffre d'affaires par segment



Répartition géographique des effectifs

171 495 collaborateurs



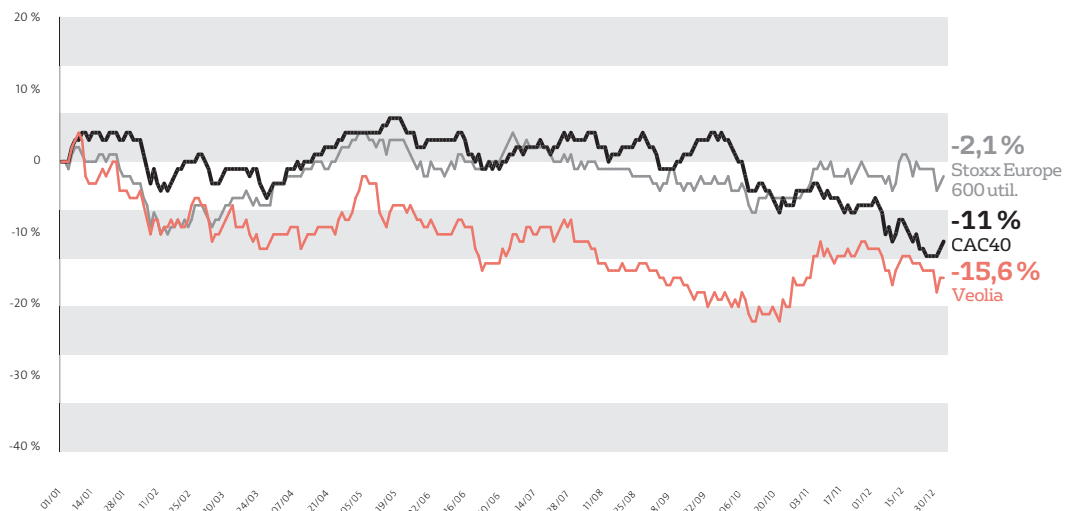
(1) À change constant.

* Lituanie reclassée en activités non poursuivies (IFRS 5) dès 2016. Gabon reclassé en activités non poursuivies à partir de 2017.

Informations financières



Performance boursière 2018



(1) À change constant.

(2) Cf. chapitre 3 section 3.10.3 Définitions du document de référence 2018.

(3) Y compris impacts IFRIC 12.

(4) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

* Lituanie reclassée en activités non poursuivies (IFRS 5) dès 2016. Gabon reclassé en activités non poursuivies à partir de 2017.

Informations financières sélectionnées

Données en normes IFRS

(en millions d'euros)	31/12/2017 ⁽¹⁾	31/12/2018 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	24 818,4	25 911,1
EBITDA	3 217,1	3 392,0
EBIT Courant	1 497,3	1 604,0
Résultat net courant part du Groupe	613,6	674,9
Capacité d'autofinancement	2 615,2	2 670,1
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence ⁽²⁾	1 262,6	1 419,6
Résultat net part du Groupe	397,7	439,3
Dividendes versés ⁽³⁾	439,7	462,6
Dividende par action versé au cours de l'exercice (en euros)	0,84	0,92 ⁽⁴⁾
Total actif	38 278,7	37 592,8
Endettement financier net ⁽⁵⁾	7 833	9 749
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels) ⁽⁶⁾	-1 738	-1 811
Free cash-flow net ⁽⁷⁾	619	568

(1) Les retraitements sur les exercices 2017 et 2018 concernent le reclassement de la Lituanie et du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS5.

(2) 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.

(3) Dividendes versés par la société mère.

(4) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 18 avril 2019.





(5) L'Endettement financier net représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) 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.


(6) Investissements industriels bruts (hors activités non poursuivies).

(7) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. 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.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE	12
1.1.1	Histoire et évolution	12
1.1.2	Présentation générale	13
1.2	STRATÉGIE 	13
1.2.1	Croissance ciblée sur les marchés prioritaires 	14
1.2.2	Modèle d'affaires	19
1.2.3	Programme d'efficacité	22
1.2.4	Vers la neutralité carbone	22
1.3	MÉTIERS 	23
1.3.1	Description	23
1.3.2	Les facteurs pouvant influencer les métiers	28
1.3.3	Des contrats adaptés aux marchés	29
1.3.4	La concurrence	30
1.4	RECHERCHE ET INNOVATION	32
1.4.1	Recherche et Innovation au service du développement du Groupe	32
1.4.2	Trois piliers de la Recherche et Innovation	32
1.4.3	Succès et avancées 2018	33
1.5	ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS 	35
1.5.1	Organigramme	35
1.5.2	Organisation géographique	37
1.5.3	Autres éléments d'activités	47
1.6	RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE	49
1.6.1	Réglementation internationale	49
1.6.2	Réglementation européenne	50
1.6.3	Réglementation française	52
1.6.4	Réglementation américaine, australienne et chinoise	55

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

1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

1853 Création par décret impérial de la Compagnie Générale des Eaux. 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).

1980 La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :

- la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis 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 admises aux négociations sur le premier marché d'Euronext Paris.

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

2002 De 2002 à 2004, Vivendi Universal réduit progressivement sa participation. En décembre 2004, elle ne détient plus que 5,3 % du capital. Dans ce même temps, Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement. Ce processus s'achève avec la cession des filiales américaines de sa division Eau et de sa participation indirecte dans la société espagnole Fomento de Construcciones y Contratas (FCC).

2003 Vivendi Environnement devient Veolia Environnement ⁽¹⁾.

2005 Veolia Environnement déploie la marque Veolia.

2006 Le 6 juillet 2006, Vivendi Universal ne détient plus aucune action de Veolia Environnement.

2011 En mars 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 lors de la journée « investisseurs » le plan stratégique ainsi que le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers : cession de 6 milliards d'euros d'actifs sur les deux années suivantes, recentrage sur les trois principaux métiers et cession des activités d'eau régulée au Royaume-Uni et des activités de déchets solides aux États-Unis. Ces activités ont été cédées, respectivement, le 28 juin 2012 et le 20 novembre 2012. Ce programme de cessions significatives s'est poursuivi au cours des exercices 2013 et 2014.

2013 Le Groupe initie une modification importante de son organisation qui est mise en œuvre et pleinement déployée au début de l'année 2014. À compter de cette date, les activités du Groupe sont organisées par zone géographique 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. Aux termes de ce dernier, 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 *American Depositary Receipts* (ADRs) de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange (NYSE) depuis le 23 décembre. Les titres ADRs sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*). À cette même date les obligations de reporting auprès de la *Securities Exchange Commission* ont cessé.

2015 Le Groupe présente lors d'une journée « Investisseurs » son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance de 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 qui s'est déroulée à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015, Veolia réaffirme son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique. Un engagement fondé sur 3 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.

(1) Dans le cadre du présent document de référence, 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.

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. À l'issue de cette première étape de l'accord, Veolia Environnement conserve à titre transitoire 30 % du capital de Transdev Group et la Caisse des dépôts et consignations en détient 70 % et prend le contrôle exclusif.

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.

2018 Veolia Environnement a annoncé le 2 octobre 2018 la cession au groupe Rethmann de sa participation dans Transdev Group qui a été finalisée le 9 janvier 2019.

1.1.2 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 54⁽¹⁾ pays en 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 25 911 millions d'euros et emploie 171 495 collaborateurs.

En 2018, Veolia est organisé en dix zones géographiques (Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets en France, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Royaume-Uni/Irlande,

Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Australie /Nouvelle-Zélande) à laquelle s'ajoute une zone mondiale complémentaire pour les entreprises de spécialité mondiale (Veolia Water Technologies, SADE...). L'organisation au sein des zones géographiques est structurée par 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.

1.2 Stratégie

La pression sur les ressources naturelles s'accroît alors que les besoins augmentent dans un monde de plus en plus peuplé, urbanisé et confronté aux pollutions et au dérèglement climatique. Les hommes doivent profondément revoir leur rapport aux ressources et inventer un nouveau modèle de développement économique et social plus efficace, plus équilibré et plus durable.

Ainsi, le 21^e siècle se caractérise ainsi par un changement radical du rôle des villes dans l'économie mondiale où croissance, prospérité et bien-être social sont devenus des enjeux majeurs. Face à la compétition mondiale qui s'intensifie et à des normes environnementales qui se renforcent, les industriels se voient dans l'obligation d'être accompagnés pour renforcer leur compétitivité et réaliser leurs projets de croissance.

Dans ce contexte, la demande de services à l'environnement à forte valeur ajoutée s'accroît et se traduit par des opportunités de développement partout dans le monde. Veolia se positionne comme un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes. La croissance du Groupe s'appuie sur une dynamique de création de valeur durable, à travers des offres aidant ses clients à réduire leur empreinte environnementale et intégrant les enjeux liés au dérèglement climatique.

Depuis 2016, après une période de transformation, Veolia met en œuvre un plan de développement pour renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, qui s'articule autour de deux grands axes :

- une croissance ciblée du chiffre d'affaires sur les marchés identifiés comme prioritaires ;
- un renforcement des réductions de coûts portées de 600 à 800 millions d'euros sur la période 2016-2018.

En 2018, la bonne exécution de ce plan s'est traduite par une progression du chiffre d'affaires et de l'EBITDA supérieure à celle de 2017, et des réductions de coûts de l'ordre de 300 millions d'euros.

Fort de ces résultats, le Groupe confirme ses perspectives pour 2019, à savoir :

- poursuite de la croissance du chiffre d'affaires ;
- économies de coûts d'au moins 220 millions d'euros ;
- EBITDA compris entre 3,5 et 3,6 milliards d'euros⁽²⁾ ;
- croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant.

Veolia prépare par ailleurs un nouveau plan stratégique pour la période 2020-2023.

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

(2) À change constant (base fin 2018) et hors impact IFRS 16.

1.2.1 CROISSANCE CIBLÉE SUR LES MARCHÉS PRIORITAIRES RFA

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. 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 industrielles 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 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.

Le Groupe concentre ses efforts de développement sur les segments de marché les plus porteurs en termes de croissance et de rentabilité, essentiellement à travers des projets de croissance organique. À cet effet, le Groupe a renforcé son organisation commerciale dès la fin de l'année 2016, avec la mise en place d'une approche structurée pour la réplique des meilleurs offres du Groupe sur les géographies cibles, la consolidation de son programme grands comptes industriels engagé en 2014, le partage des savoir-faire et le transfert des compétences *via* des communautés internes (marchés, offres, grands comptes industriels, développement, excellence technique). Des acquisitions de petite à moyenne taille viennent compléter dans des géographies ciblées la couverture du portefeuille d'activités.

1.2.1.1 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 Harvey et Irma ayant touché en 2017 les États-Unis et les Antilles, 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.

- **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

(1) Selon un rapport de l'Organisation des Nations Unies du 31 mars 2015.

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, cyber-sécurité 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 de Nova Veolia (issue de la fusion de Homerider et de m2ocity, pionniers des télérelevés) est au service de la Smart City et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés, de la transmission, l'analyse et 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 Goalhari 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-solaire et une réduction de l'abonnement pour les particuliers. Dans le monde, ce sont 59 % des consommateurs desservis par Veolia qui bénéficient d'une tarification progressive de l'eau.

- **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, écoconception). 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 ;
- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

Par ailleurs, la réglementation favorise le développement de plus en plus de solutions d'économie circulaire et d'efficacité énergétique, notamment en Europe.

La stratégie de Veolia consiste à affirmer 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, affermage, 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'Europe centrale et orientale, 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.

La stratégie de Veolia dans ces pays consiste à soutenir le développement des villes tout en sélectionnant soigneusement les opportunités :

- **choisir les cibles en fonction de leur potentiel et de leur niveau de risque ;**
- **adapter 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 ;
- **tirer parti de la dimension sociale des métiers de Veolia et de leur rôle de soutien au développement économique et social des villes ;**
- **se positionner sur l'aide à la résilience.**

Ainsi, dans des pays d'Afrique ciblés, Veolia développe des contrats de performance ou d'exploitation permettant d'améliorer fortement la qualité et l'efficacité des services d'Eau, de Déchets ou d'Énergie. En Amérique latine, Veolia se concentre sur ses activités cœur de métier (contrats de concession ou *Build, Operate, Transfer* en eau, stockage des déchets) pour renforcer l'accès aux services en proposant des solutions de tarification sociale. Enfin, en Europe centrale et orientale, Veolia cible les contrats de gestion déléguée d'Eau ou d'Énergie des villes grandes et moyennes.

1.2.1.2 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, rareté de la ressource (ex. : 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 la directive efficacité énergétique de 2012 (révisée par la directive 2018/2002 du 11 décembre 2018) qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, depuis le 12^e plan, ou encore au Canada avec le Code national de l'énergie pour les bâtiments. La demande des clients est de plus en plus forte pour des initiatives de durabilité.

La stratégie de Veolia sur le marché industriel consiste à soutenir les industriels 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 industriels une approche plus experte, complète et mondiale ;
- **proposer des offres d'efficacité et de valorisation des actifs** des industriels : économie circulaire, écologie territoriale, modèles de performance et de partage de la valeur ;
- **renforcer les positions sur les activités de traitement des pollutions difficiles** et notamment des déchets dangereux, à forte valeur ajoutée technique ;
- **partager l'expertise de Veolia** sur toutes les problématiques environnementales.

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** (ex. : réutilisation des eaux de process, usines à zéro rejet liquide) ;
- **efficacité opérationnelle, réduction des coûts** (ex. : optimisation des consommations d'eau et énergie, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d'élimination des déchets) ;
- **maximisation des rendements des actifs du client** (ex. : augmentation de la disponibilité des équipements) ;
- **ingénierie financière** (ex. : planification et co-financement des investissements, montages financiers, recherche de financements externes) ;
- **image de marque et responsabilité sociale et environnementale** (ex. : gestion optimisée des ressources eau, énergie, déchets, conception, construction et exploitation d'usines neutres en 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.

Veolia a fait le choix de focaliser sa stratégie de croissance dans le marché industriel sur six marchés ou thèmes porteurs, où les besoins des clients et les défis environnementaux revêtent une

importance particulière et où le Groupe a la capacité à apporter des solutions « différenciantes » :

■ **les industries de la chimie, du pétrole et du gaz**

Le marché du pétrole et du gaz englobe à la fois les activités amont (exploration/production) et aval (raffinage, pétrochimie, chimie).

L'activité amont d'exploration/production, très dépendante des niveaux de prix du pétrole, a connu un ralentissement des développements de nouveaux projets depuis le début de l'année 2015. Cependant, 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.

Le marché aval du raffinage et de la pétrochimie est porté par le développement des capacités de raffinage, notamment en Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique latine, et par le dynamisme des activités pétrochimiques aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie. Ces industries ont des besoins croissants d'excellence opérationnelle 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 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, KOH, acide sulfurique, gaz de soufre issus des activités de raffinage...) ; l'ingénierie financière (ex : 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. Dans ce secteur et celui des métaux, fragilisés en 2015 et 2016 par la baisse des cours de matières premières, l'investissement reste prudent malgré la reprise des cours amorcée en 2017. Cependant, 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, Décarbonisation 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 :

- **installation et exploitation** d'usines de production d'eau (ex : 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...
- **optimisation de la performance opérationnelle** grâce à une gamme de services d'efficacité des utilités ou de valorisation des déchets,
- **valorisation** 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 de la pharmacie/cosmétique**

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 forte des consommateurs et des parties prenantes de la filière en termes de responsabilité environnementale et sociale. C'est une industrie très fragmentée (des dizaines de millions de producteurs dans le monde), présente dans tous les pays du monde.

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.

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 mettent 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.

Veolia permet aux industriels de l'agroalimentaire, de la pharmacie et des cosmétiques 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 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 multi-métiers 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 (ex : plastiques, papiers cartons, métaux rares issus des déchets d'équipements électriques et électroniques, solvants...), des filières organiques (ex : 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 multi-clients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique.

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, où le marché des plastiques recyclés devrait croître d'environ 6 % par an d'ici 2025. 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 et dans les pays scandinaves, et asiatique en Chine, en Corée et au Japon. Veolia travaille par ailleurs en partenariat avec des industriels, à la mise en place de solutions pour développer des boucles de recyclage de plastiques.

■ les pollutions difficiles

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/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/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 (GRS-Valtech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

La stratégie du Groupe consiste à développer de nouvelles plateformes dans les pays en développement (Afrique/Moyen-Orient, Amérique latine, Asie), et à consolider ses plateformes géographiques existantes (Europe, États-Unis, Chine) 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 clé 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 en effet 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.

1.2.2 MODÈLE D'AFFAIRES

Conscient que les ressources naturelles se raréfient alors que les besoins augmentent dans un monde de plus en plus peuplé, urbanisé et confronté au changement climatique, Veolia s'est donné pour mission de « Ressourcer le monde ». À ce titre, le Groupe conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent au développement durable des villes et des

industries. En s'appuyant sur ses trois activités complémentaires, Veolia passe ainsi d'une logique de consommation à une logique d'usage et de valorisation dans une économie devenue circulaire et contribue par là même à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler.

Un modèle d'affaires créateur de valeur pour tous

ATOUS

MODÈLE D'AFFAIRES

Une expertise mondiale, un savoir-faire local

- Près de **8 000 sites** dans le monde
- Fine connaissance des parties prenantes locales grâce à un ancrage territorial et culturel fort

Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (**53 %**) et industriels (**47 %**)
- Présence sur les marchés dynamiques notamment (Asie, Amérique du Nord, Amérique latine)
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de **2,87**

Des femmes et des hommes engagés et compétents

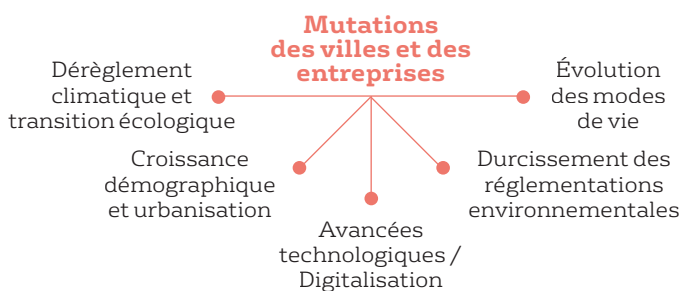
- **171 495 collaborateurs**
- **14 campus et centres de formation** dans le monde, implantés dans 9 pays
- **1 600 contributions** collectées dans le cadre de la réflexion stratégique collective « Inspire »

Une innovation continue au service du développement durable

- **25 centres d'excellence** pour une innovation ouverte et diffuse ; 2 000 brevets dans le domaine de l'eau
- Programme d'innovation interne, Open innovation en partenariat avec des start-ups et PME innovantes
- Sélection dans les indices DJSI* World et Europe, score de A- au CDP Climate, statut Gold d'Ecovadis, niveau Advanced du Global Compact, attestant une stratégie de développement durable reconnue

Une gouvernance experte

- Diversité des compétences au sein du conseil d'administration
- Système de rémunération du Comité exécutif multicritères (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et long terme



NOTRE MISSION

RESSOURCER LE MONDE

Développer l'accès aux ressources + Préserver les ressources + Renouveler les ressources

NOS MÉTIERS ⁽¹⁾

Gestion de l'eau + Gestion des déchets + Gestion de l'énergie

Déployés dans nos zones géographiques par nos collaborateurs, nos savoir-faire permettent d'inventer, de concrétiser et de déployer un large éventail de solutions

UNE CROISSANCE CIBLÉE SUR LES MARCHÉS PRIORITAIRES ⁽²⁾

Clients municipaux

Pour des villes :

- circulaires
- résilientes
- agréables à vivre
- intelligentes
- inclusives

Clients industriels

6 marchés ou thèmes porteurs :

- chimie, pétrole et gaz
- mines, métaux et énergie
- agroalimentaire et pharmacie/cosmétique
- économie circulaire
- pollutions difficiles
- gestion des fins de cycles industriels

(1) Cf. 1.3.1 p. 23.

(2) Cf. 1.2.1 p. 14.

(3) Cf. 6.1.2 p. 273.

* Dow Jones Sustainability Index

VALEUR CRÉÉE

BÉNÉFICES POUR LES HOMMES ET LA PLANÈTE

25 911 M€

de chiffre d'affaires, en croissance de 6,5 % (à change constant)

ROCE après impôts 8,8 %
WACC euro de 5,5 %

Collaborateurs

- **77 %** ont reçu une formation pour maintenir et améliorer leurs compétences
- **1,90 %** du capital détenu par les salariés
- **86 %** de taux d'engagement des managers (selon l'enquête d'engagement 2017)

Clients municipaux et industriels

- **67,6 %** de taux de valorisation des déchets traités
- **75,4 %** de taux de rendement des réseaux d'eau potable
- **87 %** de taux de rendement des réseaux de chaleur

3 392 M€

EBITDA

Investisseurs

- Dividende de **0,92 €** par action
- TSR sur 5 ans: **+ 86,74 %**
- Résultat net courant part du Groupe par action au 31 décembre 2018 : **1,22 €**

Fournisseurs

- **13,1 Mds€** d'achats
- Accompagnement à la RSE : **63 %** des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

Territoires

- **85,7 %** des dépenses réinvesties sur les territoires
- **165 000 emplois** soutenus en 2017 en France (emplois directs, indirects et induits)

Client final

Personnes desservies :

- **95 millions** en eau potable
- **9,6 millions** raccordées en eau et **4,4 millions** raccordées en assainissement dans les pays en déficit d'accès depuis 2000
- **71 %** des usagers bénéficient d'un contrat de tarification progressive
- **99,7 %** de taux de conformité de la qualité de l'eau potable
- **63 millions** en assainissement
- **43 millions** en collecte de déchets

Planète

- **4,8 Mds€** de chiffre d'affaires réalisés dans l'économie circulaire
- **63 Mt éq. CO₂** d'émissions réduites sur nos installations depuis 2015
- **24 Mt éq. CO₂** d'émissions évitées à nos clients depuis 2015
- **60 %** des sites à fort enjeu de biodiversité ont réalisé 1 diagnostic et déployé un plan d'action biodiversité

Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies

- Participation des activités de Veolia à la mise en oeuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles
- Contribution du chiffre d'affaires de Veolia sur 5 ODD « coeur de métier »⁽³⁾ :
 - ODD 6** : Eau propre et assainissement
 - ODD 7** : Énergie propre et d'un coût abordable
 - ODD 9** : Industrie, innovation et infrastructure
 - ODD 11** : Villes et communautés durables
 - ODD 12** : Consommation et production responsable

1.2.3 PROGRAMME D'EFFICACITÉ

Pour la période 2016-2019, Veolia a lancé un nouveau plan d'efficacité en utilisant une méthode similaire au plan précédent : identification des projets d'amélioration par les pays, suivi en central. L'objectif initial a été porté de 600 à 800 millions d'euros d'économies brutes ⁽¹⁾ additionnelles pour la période 2016-2018, auxquelles s'ajouteront les économies attendues en 2019, de l'ordre de 220 millions d'euros. Ce plan comporte trois axes majeurs d'amélioration, concernant :

- les achats (rationalisation de la sous-traitance, optimisation des achats d'énergie et de produits chimiques...);
- les frais de structure (réduction des coûts immobiliers notamment par la création d'un siège unique à Aubervilliers, réduction des coûts des systèmes d'information);
- les opérations (amélioration du rendement des réseaux d'eau potable, optimisation de la gestion des boues, amélioration

de l'efficacité énergétique des installations, amélioration de l'efficacité des organisations...).

Par rapport au plan précédent, le poids des axes « opérations et achats » dans le total des économies à réaliser sera plus important au terme du plan 2016-2019.

Le plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle s'appuie sur le benchmark des exploitations, les standards de performance développés par les Centres d'Excellence de Veolia (les Centres d'Excellence rassemblent des experts de toutes les géographies et définissent les principes essentiels et les meilleures pratiques des activités clés) ainsi que sur une plateforme interne permettant de diffuser l'information de manière transverse. Dans le cadre du projet *Operators Priorities*, chaque entité opérationnelle (site ou contrat) de Veolia élabore et met à jour un plan d'optimisation partagé avec ses pairs.

1.2.4 VERS LA NEUTRALITÉ CARBONE

Inscrite à l'agenda politique international depuis 2015 avec la signature de l'Accord de Paris, la neutralité carbone est désormais une ambition universelle. Elle vise à limiter le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2°C » par rapport aux niveaux préindustriels par « un équilibre entre les émissions anthropiques et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre (GES) ». La déclinaison de cet objectif mondial de neutralité carbone au niveau des activités du Groupe est intégrée dans :

- la vision de son développement à long terme, intégrant la stratégie moyen terme (2016-2019 puis 2020-2023) (cf. section 1.1.2 *supra*);
- les décisions de transformation de ses métiers (cf. section 1.2 *infra*);
- une perspective économique compatible avec un monde neutre en carbone.

Limiter le réchauffement climatique en dessous de 2°C requiert un profond changement des modèles de croissance. Veolia met en œuvre des diagnostics propre à chaque métier (production de chaleur pour le chauffage urbain et les industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau) pour accompagner la démarche de ses clients dans une logique de consommation sobre des ressources : améliorer l'efficacité énergétique des installations et des prestations, conversion des centrales thermiques à charbon vers un mix énergétique moins émetteur en intégrant les énergies renouvelables et alternatives, valorisation de la matière (recyclage des plastiques, panneaux solaires...) et de l'énergie (valorisation du biogaz issu des déchets et de la chaleur fatale).

Ainsi, la stratégie de Veolia intègre **la réduction des émissions de GES** sur le périmètre des actifs détenus en propre, comme sur le périmètre de responsabilité opérationnelle, à travers des partenariats avec ses clients, tout comme dans sa chaîne de valeur selon sa capacité d'influence. (cf. section 6.2.3 *infra*).

Les scénarii, réalisés à partir des contributions des États, indiquent cependant que les températures vont augmenter de 3,7°C à 4,8°C d'ici à 2100. Dans certaines régions l'impact du dérèglement climatique est déjà perceptible. Les solutions de Veolia pour les collectivités et les industriels en matière de gestion de l'eau ou de résilience vis-à-vis des catastrophes naturelles contribuent à **l'adaptation** des territoires. Dans les zones où la ressource en eau se raréfie, Veolia développe des solutions alternatives parmi lesquelles la réutilisation des eaux usées et le dessalement de l'eau de mer, la gestion du grand cycle de l'eau.

Le Groupe mobilise sa Recherche et Innovation (cf. section 1.4 *infra*) pour identifier des solutions pérennes et développe des offres et des modèles contractuels innovants pour accompagner ses partenaires dans la réduction des émissions, comme par l'optimisation de la gestion thermique des bâtiments tertiaires, ou dans l'adaptation aux dérèglements climatiques à travers notamment des solutions de prévention des inondations (cf. section 1.2.1 Croissance ciblée sur les marchés prioritaires *supra*). Conscient des risques physiques liés aux dérèglements climatiques et des enjeux de financement de la résilience, Veolia s'intéresse à l'émergence de nouveaux mécanismes de financement d'infrastructures contribuant à l'adaptation des territoires.

(1) Avant coûts de mise en œuvre.

1.3 Métiers RFA

1

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.

1.3.1 DESCRIPTION

Métier	2018	Chiffre d'affaires du Groupe
 EAU	95 millions de personnes desservies en eau potable 63 millions de personnes raccordées en assainissement 3 603 usines de productions d'eau potables gérées 2 667 usines de traitement des eaux usées opérées	10 894,1 millions d'euros 42 %
 DÉCHETS	43 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 49 millions de tonnes de déchets traités 655 unités de traitement exploitées 560 505 entreprises clientes	9 598,5 millions d'euros 37 %
 ÉNERGIE	46 millions de Mwh produits 42 053 installations thermiques gérées 615 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 389 sites industriels desservies	5 418,4 millions d'euros 21 %

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.** 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.

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 pointue 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 :

- la conception et la pose de 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 d'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-construction 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, microturbines...) à partir des eaux usées et des boues d'épuration.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 350 technologies propriétaires (traitements physico-chimiques, biologiques, membranaires ou bio-membranaires, dessalement par membrane, thermique ou encore hybride...) pour répondre aux problématiques de gestion de l'eau sous toutes ses formes (eau potable, eau industrielle, eau ultra-pure, eaux usées, eau de mer).

L'innovation est également un point clé de la stratégie du Groupe et des solutions sont ainsi développées dans le domaine du recyclage et de la réutilisation des eaux usées, 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 et de fertilisants et la production de nouvelles matières telles que le bioplastique.

Services relation client

Veolia, soucieux de la qualité de la relation qu'il entretient avec ses clients, a développé des outils variés de relation et gestion multi-canaux 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

Depuis l'eau potable jusqu'à la fourniture d'eau de process en passant par le traitement des eaux usées, la gestion des boues, le recyclage et la réutilisation, y compris la récupération des sous-produits, des matières premières et de l'énergie, Veolia Water Technologies (VWT) filiale de Veolia Environnement fournit une gamme complète de solutions et de services permettant d'optimiser les utilisations d'eau industrielle et municipale.

Veolia allie la technologie et les services d'ingénierie pour développer des solutions complètes de traitement de l'eau sous forme de produits conditionnés ou de systèmes personnalisés et clés en mains. VWT conçoit et construit 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, *via* ses filiales « solutions », des équipements et des technologies de traitement des eaux, ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

En matière d'assainissement, VWT fait des eaux usées une ressource. En s'appuyant sur ses technologies, elle aide les municipalités, à partir des eaux usées, à produire de l'eau réutilisable, des fertilisants, des nutriments et de l'énergie thermique et électrique.

La Société est également le partenaire des sociétés minières, d'exploration, d'ingénierie et d'exploitation afin de répondre à tous les besoins, de la production d'eau potable ou dessalée sur les sites les plus isolés au traitement des eaux de process et des eaux usées.

Digitalisation de l'activité

Les technologies dites « Smart » (intelligentes) de Veolia contribuent à l'amélioration continue de la performance opérationnelle des exploitations :

- 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 à optimiser.

Veolia a également élaboré un service de « 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 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 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.

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 valorisation.

Les déchets solides sont ensuite orientés vers des centres spécialisés. Veolia travaille en amont, en partenariat avec les industriels et le centre de recherche du Groupe, afin de structurer les filières de tri. 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 %. TSA2 est un procédé breveté mis au point par Veolia 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 assure également le recyclage des déchets complexes, comme par exemple 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 agro-alimentaire 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. 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 plates-formes 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 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 qui réunit notamment les activités des sociétés Asterolis, Veolia ES Alaron et Kurion.

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 nettoyage 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, 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 : boucles locales d'énergie (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 et (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales.

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) qu'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).

Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale, et bénéficie d'une position forte en tant qu'opérateur aux États-Unis. 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).

Le Groupe accompagne les villes comme les industriels dans la définition d'une stratégie énergétique bas carbone, en élaborant des mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et alternatives : géothermie, biomasse, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc.

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.

Boucles locales d'électricité

Les boucles locales d'électricité répondent à une tendance de fond liée au développement des énergies renouvelables locales et au besoin de flexibilité pour la gestion du système électrique.

Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, déchets, biogaz, hydraulique, etc.), la distribution d'électricité (tension de distribution inférieure ou égale à 50 kV) 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 aux bâtiments

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO₂ des bâtiments

tout en préservant le confort de leurs occupants. 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 des occupants.

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. Veolia gère actuellement neuf centres *Hubgrade* dans le monde.

Utilités industrielles

Pour les industriels, l'énergie est devenue un enjeu de compétitivité. Les solutions énergétiques de Veolia répondent aux exigences de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût des industriels, pour qui l'énergie est un enjeu incontournable de compétitivité. Le Groupe assure l'optimisation des utilités industrielles, quelle que soit leur nature (production de vapeur, de froid, d'électricité, d'air comprimé), ainsi que les usages d'énergie liés aux process et aux bâtiments industriels. Veolia contribue ainsi à la sécurisation des approvisionnements de ses clients et à la réduction de leur empreinte énergétique et carbone :

- optimisation des utilités industrielles : 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 industriels ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Veolia apporte à ses clients :

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

Les solutions de services énergétiques proposées concernent l'ensemble du cycle de transformation, depuis l'achat des énergies entrant sur le site (fuel, gaz, charbon, 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.

1.3.1.4 Les contrats multi-métiers au profit des industriels

Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise d'une part par la multiplication des demandes d'offres de services intégrant des métiers techniques et multi-services et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale, d'autre part 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 multi-sites et/ou multi-pays.

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 multi-services 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 multi-métiers.

L'organisation de Veolia pour le multi-métiers

Au travers de la société Veolia Industries Global Solutions (VIGS), le Groupe apporte des solutions intégrées aux industriels. Cette structure permet de mieux répondre aux attentes des clients souhaitant confier à un même prestataire un périmètre élargi de services techniques sur plusieurs sites industriels.

L'offre de Veolia Industries Global Solutions associe dans un seul contrat les services et les compétences du Groupe afin de contribuer à la compétitivité globale des sites industriels. Cette compétitivité résulte de la valorisation de synergies opérationnelles entre les différents services eau, énergie, traitement des rejets, gestion des déchets ainsi que de l'apport de solutions techniques et technologiques visant à améliorer la performance environnementale.

Au-delà de la performance économique, Veolia Industries Global Solutions assure également une standardisation dans la gestion opérationnelle des sites et le processus d'exploitation, un reporting unique et global permettant de mesurer la performance entre les sites, ainsi que le transfert de bonnes pratiques entre plusieurs sites d'un même client ou sur un même secteur industriel.

Les contrats multi-métiers

Les activités multi-métiers ont une forte composante internationale, en particulier avec des investissements réalisés par des clients industriels à l'étranger, dans le cadre de la construction d'usines neuves (dites usines *greenfield*).

Veolia Industries Global Solutions a une position unique sur le marché de l'externalisation industrielle 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 Bristol Myers Squibb et Novartis.

Veolia Industries Global Solutions opère principalement en Europe. L'expérience cumulée au long de ces dernières années a permis à VIGS de développer un savoir-faire unique dans la gestion des projets/contrats complexes, et, de ce fait, apporte aujourd'hui son soutien aux zones géographiques de Veolia dans le développement des projets multi-métiers à forte technicité.

1.3.1.5 Autres métiers

À travers son pôle d'ingénierie conseil Seureca, Veolia conçoit pour les industriels, les collectivités et le secteur tertiaire des solutions d'expert pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Seureca intervient de l'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, et propose une gamme de prestations incluant les schémas directeurs et études de faisabilité, les études de conception, la supervision de travaux, l'assistance technique aux opérations, la formation et le transfert de compétences.

Au-delà de son activité conseil dans les métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie, Seureca dispose de filiales spécialisées dans les domaines suivants : efficacité et valorisation énergétique, énergies renouvelables (DESL) ; traitement des eaux industrielles et des eaux de process (EPAS) ; performance environnementale et sanitaire des bâtiments (OFIS).

Actif dans plus de 60 pays et quatre continents, Seureca s'appuie sur un réseau de bureaux permanents à l'étranger et un vivier opérationnel de 200 ingénieurs, mobilisables pour des projets à court ou long terme à travers le monde.

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 5, section 5.2 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 réduction des coûts ;
- 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 (pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- 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).

DÉCHETS

- la présence sur toute la chaîne de valeur des déchets, de la précollecte 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 au Groupe de se différencier sur le marché ;
- 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 papiers et métaux).

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 CO₂ (voir ci-dessous) ;
- 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.

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.

De plus, les variations saisonnières et les variations des matières premières peuvent avoir un impact spécifique sur les activités du Groupe.

Les métiers de l'Eau et de l'Énergie sont soumis à des variations saisonnières et à l'incertitude climatique (cf. chapitre 5, section 5.2.1.3 *infra*).

Par ailleurs, l'évolution des prix de l'électricité 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 5, section 5.2.3.1 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières connaissent des variations qui peuvent être très régulièrement significatives. Ainsi, la moyenne du cours du baril de Brent de la mer du Nord a été de 71 dollars en 2018, soit au-delà de la moyenne sur l'année 2017 (en hausse de + 32 %) ; les prix ont évolué globalement à la hausse sur les trois premiers trimestres 2018 puis sont repartis fortement à la baisse sur le dernier trimestre pour atteindre un cours de 51 dollars par baril à fin décembre 2018, soit une baisse de - 24 % par rapport au cours à fin décembre 2017. Ramenée en euro, la hausse du cours moyen du baril de Brent est légèrement inférieure avec + 26 % sur une base annuelle.

Les prix du gaz évoluent quant à eux en fonction du climat et de sa compétitivité avec les prix du charbon ce qui explique de fortes différences de variations de prix d'une année à l'autre. Le prix moyen du gaz sur les principaux points d'interconnexions européens a en moyenne augmenté d'environ + 32 % en 2018 par rapport à 2017. On note une hausse des prix sur les trois premiers trimestres de

2018 puis une baisse sur le dernier trimestre pour atteindre à fin décembre 2018 un niveau supérieur à celui de fin décembre 2017 d'environ + 9 %.

De même, le prix moyen du carburant a évolué à la hausse entre 2017 et 2018 avec un impact négatif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de - 21 millions d'euros en 2018.

Le consensus des analystes suggère toujours une tendance haussière à long terme sur les prix du pétrole, en raison d'une raréfaction des réserves connues et d'une nécessaire mise en œuvre d'énergies nouvelles pour répondre aux exigences environnementales toujours plus fortes. Toutefois, il ne peut être exclu que les matières premières atteignent des niveaux plus bas encore que les niveaux actuels, comme ce fut le cas l'année dernière avec une tendance haussière qui a perduré les 3 premiers trimestres de l'année mais qui a été contrebalancée par la chute des prix du dernier trimestre. En tout état de cause, à l'instar de ces dernières années, le marché des produits énergétiques devrait rester volatil en 2019.

Le métier des Déchets réalise également une partie importante de son chiffre d'affaires au travers de ses activités de tri-recyclage et négoce qui sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, carton, ferraille et métaux non ferreux). En 2018, les moyennes annuelles de deux références de prix représentatives (« Copacel 1.05 » pour le papier recyclé et « E40 » pour la ferraille) ont affiché d'une part une forte baisse de - 39 % pour le papier recyclé et d'autre part une légère hausse de + 5 % pour la ferraille par rapport aux moyennes de 2017. Ainsi, le chiffre d'affaires du métier Déchets a été affecté négativement de - 100 millions d'euros en 2018, principalement à cause de la forte baisse des prix du papier.

1.3.3 DES 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 versus 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 (ex. : 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 n'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 8 à 20 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.

1.3.4 LA 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

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 bâtiments, moyens de levage, détection incendie, maintenance mécanique et électrique, calibration, instrumentation... ;
- **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 3 à 10 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 contrats les plus significatifs.

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.

1.3.4.1 Les acteurs multi-services mondiaux

Les acteurs multi-services 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 ou Remondis, bien que ces deux 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 Enterprise Holdings, China EverBright International, Beijing Capital Co.). Suez est le plus proche concurrent de Veolia par ses axes stratégiques et sa gamme de services dans l'Eau et les Déchets.

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 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 qu'Evoqua Water Technologies, Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du *facility management* (Vinci FM, Sodexo) :

- dans un contexte de baisse des prix de l'électricité constatée sur les dernières années et de la poussée des énergies renouvelables, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur le secteur « aval » (Fortum, E. on, EDF à titre d'exemple) : services d'efficacité énergétique en particulier. 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 tels qu'Evoqua Water Technologies, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Focalisée sur la vente d'équipements, leur stratégie de croissance s'appuie également 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), 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) ;

- 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 (Areva, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave, SITA) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multi-forme 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, Bouygues) ou des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL).

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.

1.3.4.3 Les spécialistes locaux

Contrairement aux spécialistes mondiaux, les spécialistes locaux 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 :

- aux États-Unis, dans le domaine des déchets, les concurrents de Veolia sont : Waste Management, qui développe des offres d'économie circulaire ; CleanHarbors, spécialisé dans les services aux industriels et le traitement des déchets dangereux ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers ;
- en France, Dalkia, au sein du groupe EDF, est positionné sur l'efficacité énergétique et se développe dans les énergies renouvelables et les filières techniques spécialisées ainsi que dans des pays où EDF est présent ; Saur se concentre sur l'activité Eau ;
- 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 (multi-sites et multi-métiers), les synergies entre les métiers, la capacité à intégrer construction et exploitation et à apporter ainsi une garantie de fiabilité sur le long terme.

1.3.4.4 Les acteurs multi-services 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 (multi-sites et multi-métiers) et les synergies entre les métiers.

1.4 Recherche et Innovation

Veolia développe au quotidien des innovations technologiques, contractuelles, sociales et managériales afin de proposer à ses clients municipaux, industriels et tertiaires des services à haute valeur ajoutée. Veolia apporte des solutions innovantes à des problématiques et des contextes locaux spécifiques. Ceci permet de créer de nouveaux services ou d'en améliorer la qualité grâce à l'augmentation de l'efficacité, du rendement, de la fiabilité, et à la diminution des impacts et des coûts.

L'innovation fait partie inhérente de l'ADN d'entrepreneur innovant de Veolia. Elle permet au Groupe de saisir des opportunités

de croissance, de confirmer son développement - comme en témoignent les récents succès commerciaux - et d'accomplir sa mission de ressourcer le monde.

Le Groupe s'appuie pleinement sur l'inventivité de ses équipes et de son réseau de Recherche et Innovation pour répondre aux défis auxquels le monde moderne est confronté, tout en accompagnant durablement ses clients.

En 2018, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 54,2 millions d'euros.

1.4.1 RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

La Recherche et Innovation (R&I) est coordonnée par la société **Veolia Recherche et Innovation (VERI)**. Elle est rattachée à la direction technique et performance.

VERI travaille au service de l'ensemble des activités du Groupe. Afin d'optimiser l'industrialisation des innovations, l'organisation de la Recherche et Innovation est alignée sur les trois métiers du Groupe – Eau, Déchets, Énergie.

La Recherche et Innovation s'appuie sur la rigueur méthodologique, les compétences et l'excellence scientifique reconnues

internationalement de ses équipes pour innover dans les domaines suivants : la gestion de la ressource et du cycle de l'eau ; l'amélioration des procédés de traitement d'eau ; le traitement et la valorisation des eaux usées ; la gestion, le recyclage et la valorisation des déchets ; les matières premières de recyclage ; l'optimisation énergétique des installations ; la gestion intelligente des villes, de leurs infrastructures et services.

La Recherche et Innovation participe au développement des métiers du Groupe, améliore les performances et la productivité des activités tout en anticipant les besoins du futur.

1.4.2 TROIS PILIERS DE LA RECHERCHE ET INNOVATION

La Recherche et Innovation de Veolia repose sur **trois piliers complémentaires** :

Une structure de Recherche et Innovation dédiée : VERI

VERI dispose de compétences et d'expertises reconnues internationalement. Les programmes de recherche y sont menés dans un esprit constant d'innovation, en lien étroit avec les activités du Groupe. Ces synergies et ouverture renforcent la capacité de VERI à répondre aux enjeux actuels et futurs de Veolia.

Pour piloter et réaliser les programmes de recherche, les équipes de VERI sont organisées en **5 départements d'expertises : Biosystèmes**

& Biotechnologies, Environnement & Santé, Génie des Procédés, Innovation Numérique, Technologies & Support Industriel.

Pour mettre au point et expérimenter des solutions innovantes, répondant aux besoins du Groupe, cette structure dispose également de moyens techniques performants :

- cinq sites de recherche, dont deux plateformes d'essais dédiées aux activités de recherche sur les eaux usées et les eaux potables, industrielles et pures, ainsi qu'une halle dédiée au tri et à la caractérisation des matières premières de recyclage ;
- de nombreux équipements pilotes permettant de valider les technologies et assurer leur fiabilité. Ces pilotes sont localisés dans les sites de VERI et au sein des sites opérationnels de Veolia.

Une démarche d'innovation ouverte ou *Open Innovation*

Lancée en 2010, la démarche d'*Open Innovation* de Veolia a pour objectif d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe en intégrant des innovations complémentaires à ses métiers. Cette démarche s'appuie sur toutes les pratiques de l'innovation ouverte.

Depuis 2017, la direction de l'*Open Innovation* et des services à l'innovation accompagne les démarches d'innovation et d'*Open Innovation* de toutes les entités de Veolia. **L'*Open Innovation* est désormais proposée comme un service pour les entités de Veolia à la recherche de solutions innovantes et émergentes.** Les projets d'*Open Innovation*, initiés à partir des besoins ou des opportunités identifiés, incluent : le *sourcing* de solutions innovantes principalement dans l'écosystème des start-up ; l'analyse, la sélection et le test des solutions sur des critères techniques et commerciaux ; l'accompagnement pour l'établissement des accords avec les start-up.

En décembre 2018, Veolia a accueilli le Conseil européen de l'innovation de la Commission européenne et des start-up et PME innovantes européennes. Cela a été l'occasion pour les entrepreneurs de présenter, lors des sessions de *pitchs & networking*, leurs solutions pour transformer l'entreprise.

Un réseau interne d'innovation à l'échelle mondiale

Ce réseau vise à établir des liens et favoriser le flux d'informations entre tous les acteurs de l'innovation de Veolia, afin de mieux prendre en compte les besoins en R&I du terrain et d'accélérer la mise sur le marché de nos développements techniques. Le réseau soutient et encourage les initiatives d'innovations locales via le partage des meilleures pratiques ou d'outils spécifiques. Il favorise ainsi l'accroissement de la capacité globale d'innovation et cultive une dynamique de groupe pour générer, partager et déployer des innovations.

Fortes de ces trois piliers complémentaires, les activités de Recherche et Innovation de Veolia ont mobilisé en 2018 plus de deux cents chercheurs et techniciens au sein de la structure dédiée, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe. Veolia s'est également appuyé sur plus de deux cents partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, et des industriels ou des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

1.4.3 SUCCÈS ET AVANCÉES 2018

Les réalisations présentées ci-après, à la pointe du progrès technologique, sont autant d'exemples des apports de la Recherche et Innovation de Veolia à la croissance du Groupe et au service de ses clients.

1.4.3.1 Eau

Ateliers « Goûts et odeurs de l'eau »

En lien avec la campagne de communication lancée par Eau France, des journalistes ont participé à des ateliers d'initiation et de dégustation d'eau potable animés par les experts de la R&I. Ces ateliers ont mis en avant la subjectivité du ressenti des goûts et odeurs de l'eau. Les technologies avancées Twister™ et ARISTOT™ (*Advanced & Relevant Investigation Sampler for Taste & Odor at Tap*) permettant de capter, isoler et identifier les composants responsables du goût de l'eau du robinet ont été présentées. Depuis 17 ans, Veolia expérimente et utilise des technologies innovantes pour l'analyse chimique de l'eau afin de mieux comprendre l'origine des goûts et odeurs et proposer des solutions pour améliorer le confort des consommateurs.

Smart fertirrigation et réutilisation des eaux usées traitées

La fertirrigation est un concept permettant d'appliquer à l'agriculture une approche d'économie circulaire, en valorisant à la fois l'eau et les éléments nutritifs présents. Le projet Smart Ferti Reuse a pour objectif de concevoir un service complet pour accompagner les acteurs du monde agricole et les collectivités locales dans une gestion optimisée et raisonnée des eaux résiduaires urbaines traitées et des fertilisants. Ce projet est porté par Sede

Environnement et Veolia en Allemagne. Il est réalisé en partenariat : en France - avec Irstea, l'INRA, Polymem, Bio-UV, CACG, Ecofilae, Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux et VERI (projet FUI, labellisé « France Expérimentation ») et en Allemagne - avec AVB et SEBS.

Régénération d'acides usés par nanofiltration

Veolia a proposé à un client industriel une solution innovante de recyclage et valorisation de ses acides usés issus de la production de dioxyde de titane (TiO₂). Cette solution permet de réduire l'empreinte environnementale de l'industriel. Elle est basée, d'une part, sur la récupération et le recyclage des acides sulfuriques usés afin de les réutiliser dans le procédé de production du TiO₂, d'autre part, sur une augmentation de la part de gypse valorisable produit sur le site et enfin, sur la fabrication de bicarbonate de sodium ou de potassium, à partir du CO₂ généré par la neutralisation des effluents acides.

Gestion patrimoniale des réseaux

Les projets de recherche AdvISe et RELIABLE SEWER visent à développer des outils logiciels Veolia dédiés à la gestion patrimoniale des réseaux d'eau potable, d'assainissement et de chaleur urbaine. Les quatre logiciels actuellement disponibles - MOSARE, VISION, D-SHARP et OctaVe - accompagnent l'exploitant pour la prise de décision de travaux selon trois horizons de temps (année en cours, 1 à 5 ans ou 10 à 30 ans). Les développements en cours sur le projet AdvISe, grâce à l'introduction de solutions d'intelligence artificielle, permettent d'automatiser le relevé d'événements/défauts lors d'une inspection télévisée. Ceux menés sur RELIABLE SEWER proposent une stratégie de priorités d'investissement et de fonctionnement sur la durée d'un contrat en fonction des contraintes locales.

1.4.3.2 Déchets

Clôture du projet « Procédés Avancés de Recyclage des Composites fibres de Carbone »

Ce projet, coordonné par l'IRT Jules Verne, en partenariat avec ICAM Nantes, AIRBUS, OMEGA SYSTEMES, SACMO et l'Université de Nantes, a été clôturé en février 2018 après 3,5 années de travaux. Il concernait deux procédés de traitement des composites en fibres de carbone (CFC) : la solvololyse et la pyrolyse. Veolia a ainsi développé des compétences dans : la validation du procédé de traitement pyrolytique ; les protocoles de caractérisation des composites et des fibres de carbone ; les caractéristiques des gisements composites ; la validation de la qualité des fibres après traitement pyrolytique ; la caractérisation des co-produits de traitement. Un projet complémentaire de développement d'une filière de valorisation des CFC après traitement est en cours.

Centre de tri 4.0 : un système innovant de détection de la composition des déchets

La R&I a développé, puis testé sur le centre de tri de Cergy un système permettant d'enregistrer les images d'un flux de déchets, via l'utilisation d'une caméra matricielle couleur, et de réaliser une première analyse de sa composition via des algorithmes de reconnaissance automatique. À terme, ce système innovant pourra être déployé à différents endroits de la chaîne de tri et sur différents types de flux, afin d'enregistrer les images en conditions réelles et de les stocker dans une base de données centralisée. L'objectif est de mesurer la qualité de la matière triée, la diagnostiquer et la caractériser.

Valorisation des digestats de méthanisation : un modèle d'aide au pre-design des installations

Les résultats du projet Recycled NPK Fertilizer, visant à développer un procédé simple de stripping à l'air pour extraire et valoriser l'azote des digestats, ont permis d'orienter les choix de design, d'optimiser la performance du procédé et de développer un modèle pour assister OTV, société du Groupe, dans le pré-design de ses installations. Ce nouveau développement est envisagé sur de futurs sites de codigestion en cas de toxicité de l'ammoniac sur la flore microbienne du digesteur.

Livraison des modèles de simulation des usines de tri mécano-biologique

VERI a livré OPTI-TMB le premier outil capable de simuler l'exploitation d'une usine de tri mécano-biologique (TMB). OPTI-TMB a été développé sur la plateforme DYMOLA et regroupe des bibliothèques de modèles. Chaque modèle permet de simuler une étape du procédé TMB (stockage, traitement mécanique, traitement biologique et traitement d'air). L'outil a été conçu pour des experts du TMB. Les simulations permettent d'évaluer les *mass balances* d'une usine grâce aux paramètres d'exploitation et d'évaluer les optimisations potentielles tout au long du process.

1.4.3.3 Énergie

Outil de simulation pour la symbiose industrielle INDSY

La R&I et une société du Groupe aux Pays-Bas ont développé un outil de simulation permettant d'identifier et d'évaluer les symbioses possibles entre industriels au sein d'un même *cluster* géographique.

INDSY est composé d'un outil de calcul d'empreinte carbone et d'une bibliothèque de modèles d'utilités industrielles, implémentée dans un environnement de simulation (DYMOLA). Visant à augmenter la performance et le développement commercial au sein de *clusters* exploités par Veolia, cette première version sera testée aux Pays-Bas et en Allemagne.

Déploiement de l'innovation Smart Substation

La R&I, la direction technique et performance et une société du Groupe en Pologne, avec les opérateurs du site de Poznan, ont développé et industrialisé conjointement un outil d'aide à la décision capable de guider au quotidien les opérateurs des réseaux de chaleur dans la priorisation des interventions de maintenance des sous-stations. À partir de la télémétrie en place, il permet de détecter rapidement les défaillances techniques et d'établir un pré-diagnostic à distance. L'outil a été évalué avec succès lors de la dernière saison de chauffe.

Outil de calcul de la consommation d'énergie de référence de bâtiment

Développé selon le Protocole International de Mesure et de Vérification de la Performance énergétique, l'outil PERFBAT M&V permet d'identifier le modèle le plus précis d'évaluation de consommation d'énergie de référence de bâtiments, afin de mieux suivre les économies d'énergie. Après un retour d'expérience positif des utilisateurs, il a montré sa valeur ajoutée par rapport aux pratiques actuelles. Il est approuvé par la *Efficiency Valuation Organization*. L'outil est facilement accessible via un navigateur Web et sera déployé dès 2019 pour toutes les entités du Groupe.

Optimisation de la gestion thermique de bâtiment tertiaire

Développée par la R&I, la solution BATINTEL optimise la gestion thermique des bâtiments tertiaires, en maintenant le confort. Elle est simple à mettre en œuvre, car ne modifie pas la régulation en place et envoie des points de consigne optimisés au système de gestion technique du bâtiment. Le temps de retour sur investissement pour cette solution est compatible avec les courtes durées des contrats des services énergétiques aux bâtiments.

1.4.3.4 Activités transverses

Préservation de la biodiversité : Veolia et le Muséum national d'histoire naturelle renforcent leur partenariat

Le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) et Veolia Environnement ont signé une convention-cadre d'une durée de cinq ans. L'objectif est d'élargir et renforcer la collaboration actuelle entre le MNHN et le Groupe. Le MNHN et Veolia collaborent déjà depuis plusieurs années sur deux projets dans le domaine de la biodiversité : la chaire Modélisation Mathématique et Biodiversité (MMB) et le projet de Monitoring automatisé de la biodiversité urbaine. Le séminaire organisé par la chaire MMB en décembre 2018 a permis de réfléchir ensemble à la notion de capital naturel et à l'intégration de cette notion dans des nouveaux modèles économiques de Veolia, alliant éco-efficacité, profit et résilience.

La R&I au service d'une agriculture durable : Veolia, l'INRA et Irstea poursuivent leur collaboration

Veolia, l'INRA et Irstea se sont engagés à poursuivre et développer leur collaboration au service d'une agriculture durable, en signant une nouvelle convention-cadre d'une durée de cinq ans. Un des objectifs est la reconquête du potentiel agronomique des sols grâce aux composts issus de l'économie circulaire. L'INRA et Veolia collaborent depuis 20 ans dans le projet de recherche QUALIAGRO, qui vise à caractériser la valeur agronomique, sanitaire et

environnementale de différents types de composts urbains. L'INRA, Irstea et Veolia sont également partenaires du projet Smart Ferti Reuse, qui vise à développer un service innovant pour accompagner le monde agricole et les collectivités locales dans une gestion optimisée et raisonnée des eaux résiduaires urbaines traitées et des fertilisants. Ils collaborent également au programme PROTERR, visant à développer des outils de gestion territoriale des matières fertilisantes d'origine résiduaire afin de les valoriser au mieux au sein des territoires.

1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités

1.5.1 ORGANIGRAMME

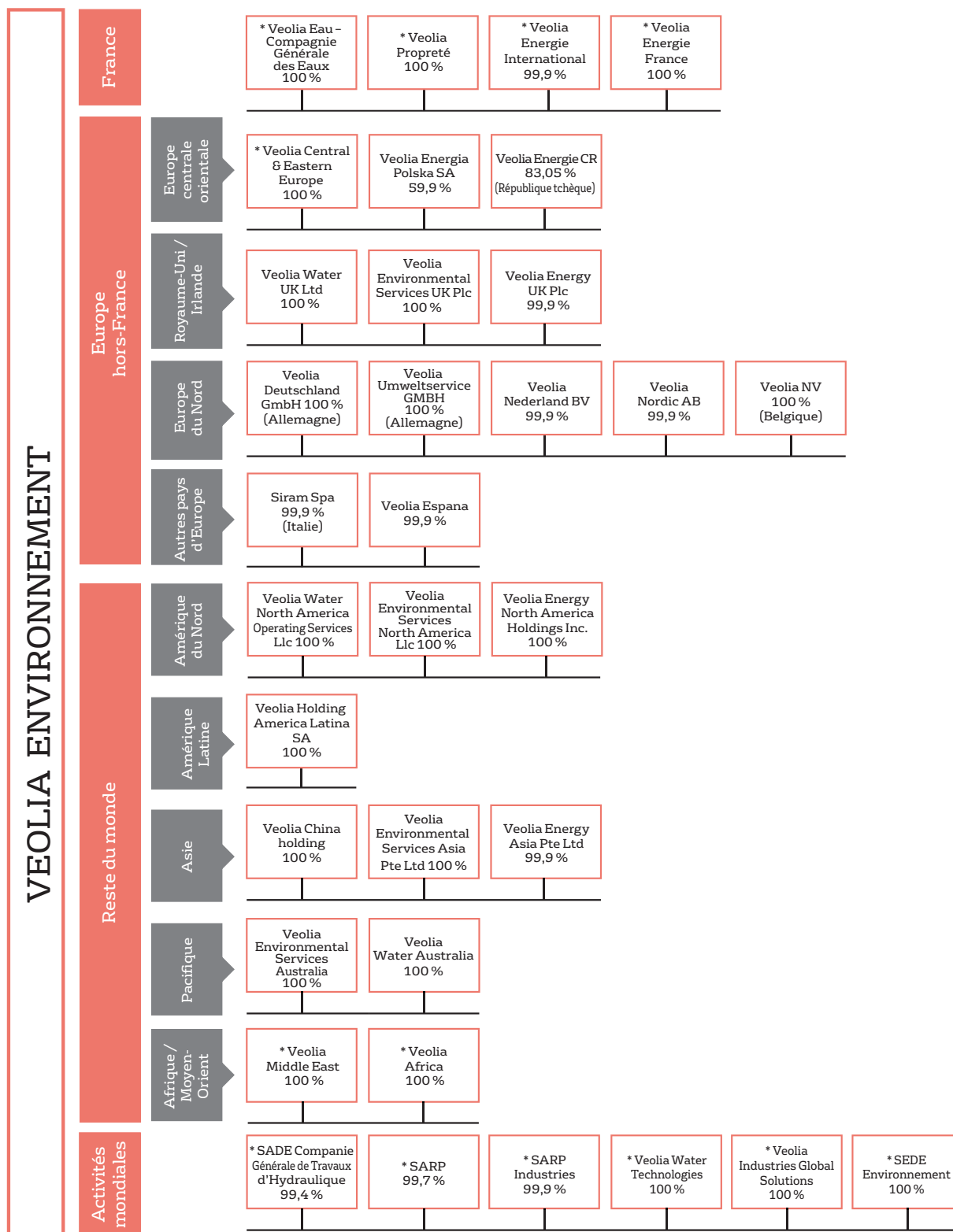
L'organigramme ci-après est un organigramme simplifié des principales filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia Environnement directement et/ou indirectement au 31 décembre 2018.

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 en 2018 figure chapitre 4, section 4.1, note 15 *infra*.

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 3, section 3.1.2 *infra*.



Légende :

* Société ayant son siège en France

% Pourcentage de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2018

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

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2018 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 2018

(en millions d'euros)

	Total
France	5 499,3
Eau France	2 941,5
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 557,7
Europe hors France	9 096,0
Europe centrale et orientale	3 132,4
Royaume-Uni et Irlande	2 192,6
Europe du Nord	2 718,0
Ibérie	417,2
Autres Europe hors France	635,9
Reste du monde	6 619,7
Amérique du Nord	2 035,8
Amérique latine	795,3
Asie	1 789,8
Pacifique	1 024,8
Afrique-Moyen-Orient	974,1
Activités mondiales	4 665,5
Veolia Water Solutions and Technologies	1 606,8
SADE CGTH	1 234,0
Déchets dangereux	1 097,5
Énergie France	127,6
Autres activités mondiales	599,6
Autres	30,7
TOTAL GROUPE	25 911,1

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 3, section 3.2.2 infra.

1.5.2.1 France

La France représente le marché historique de Veolia et une part significative des activités du Groupe dans les domaines de l'eau et des déchets. Les deux unités opérationnelles en France (*Business Units*) sont dénommées Eau France et Recyclage et Valorisation des Déchets. Ces deux *Business Units* (BU) représentent un chiffre d'affaires consolidé en 2018 de 5 499,3 millions d'euros soit 21 % de l'activité totale du Groupe. L'EBITDA s'élève à 802,0 millions d'euros (24 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2018).

Le chiffre d'affaires de Veolia Énergie France est inclus dans les Activités mondiales cf. 1.5.2.4 *infra*.

Eau France

En France, Veolia est un acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement, pour le compte des collectivités publiques et des industriels. Les équipes de Veolia Eau 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 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 ses différentes missions, Veolia Eau 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.

L'activité Eau France est exercée par la filiale Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises, premier opérateur français des services d'eau ⁽¹⁾.

Veolia Eau France dessert 23 millions d'habitants en eau potable et 13,8 millions en assainissement.

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 (loi NOTRe). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau France souhaite continuer à co-construire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé, autour de « Contrats de Service Public ».

En 2017, Veolia Eau France a bâti un nouveau projet d'entreprise « Osons 20/20 ! » dont l'ambition est d'être le leader et la référence des services d'eau et d'assainissement du futur. Pour cela, l'Eau France fait de la proximité son engagement premier avec la création de 67 Territoires répartis dans neuf régions permettant un ancrage territorial renforcé et des responsabilités au plus près du terrain. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France « Osons 20/20 ! » vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur une organisation adaptée aux opportunités du marché.

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2018-2021 :

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé (en millions d'euros)	Échéance contractuelle
Toulon (2 contrats eau potable/1 contrat assainissement)	32	2019

Recyclage et Valorisation des Déchets

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

La feuille de route pour l'économie circulaire et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (- 50 % d'ici 2050) 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 nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des

Dans un contexte de recherche de nouveaux relais de croissance Nova Veolia a été créée en 2015. Nova Veolia est une filiale à 100 % de Veolia Eau France, dédiée au développement de services innovants à forte composante digitale. Incubateur de nouvelles activités, Nova Veolia développe et commercialise, *via* des sociétés d'expertise, des services nés d'expertises et de savoir-faire à forte valeur ajoutée. L'offre innovante de Nova Veolia s'adresse aux nouveaux besoins des entreprises publiques et privées, que celles-ci soient ou non dans le domaine de l'eau.

Le chiffre d'affaires de l'Eau France en 2018 s'élève à 2 941,5 millions d'euros et représente 11,4 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2018.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

L'ensemble des contrats de délégation de service public renouvelés en 2018 représente un chiffre d'affaires cumulé estimé à 827,7 millions d'euros dans un contexte toujours très concurrentiel.

Succès les plus significatifs de 2018 :

- la Métropole de Bordeaux a confié à Veolia la gestion globale du service de l'assainissement pour 7 ans, comprenant la gestion des eaux pluviales, réparti sur 28 communes ;
- l'agglomération de Valence Romans a choisi Veolia pour construire une méthanisation avec injection du biométhane dans les réseaux de gaz, et gérer les stations de Portes-lès-Valence et Valence pendant 15 ans ;
- le SIARCE, Syndicat Intercommunal d'Aménagement des Rivières et du Cycle de l'Eau, (région parisienne) a renouvelé sa confiance à Veolia pour la production et le transport de son eau potable sur 16 communes en 2019 puis 22 en 2021. L'usine de production de Itteville sera équipée d'une décarbonatation pour permettre la distribution d'une eau adoucie ;
- à Dinan, Veolia Eau est partenaire de la Communauté d'agglomération avec la création d'une SEMOP pour la gestion du service d'eau potable pendant 7 ans.

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) veulent contribuer aux objectifs de la loi pour la transition énergétique par des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

Partenaire de nombreux industriels et collectivités, l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets a pour ambition d'être le

(1) Selon rapport BIPE 2015.

producteur de référence de matières premières de recyclage et d'énergie bas carbone en France. La *Business Unit* propose une gamme complète de solutions innovantes à toutes les étapes du cycle des déchets, depuis leur collecte jusqu'à leur valorisation sous forme de matière et d'énergie.

En amont du cycle des déchets, l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets fournit à ses clients industriels et collectivités :

- des solutions de collecte innovante adaptées aux enjeux territoriaux (économiques, sociaux, environnementaux) des collectivités, comme des contrats basés sur la performance ;
- des solutions de collecte des flux de déchets industriels utilisant le digital et des offres intégrées de maintenance des équipements de production industriels.

En aval, Recyclage et Valorisation des Déchets assure des opérations de transformation des déchets en ressources, ainsi que des opérations de traitement :

- tri et recyclage des déchets ménagers et des déchets industriels banals, grâce à des installations innovantes et performantes permettant de produire des matières recyclées substituables aux matériaux vierges ;
- valorisation énergétique des déchets ménagers et des déchets industriels banals ;
- démantèlement de sites industriels et de matériels en fin de vie (navires, avions, trains, véhicules...) par la filiale Veolia Déconstruction France ;
- développement de filières de valorisation et de négoce qui lui permettent de réintroduire les matières secondaires dans les systèmes de production, par exemple, avec la société Triade, pour le recyclage et la valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), ou également VPRF, en charge du négoce de matières premières secondaires (papier/carton et plastiques) ;
- transformation des matières organiques (déchets verts et fractions fermentescibles des déchets) en compost pour les rendre à la terre ;
- production de combustibles solides de récupération (CSR) à partir des refus de tri (déchets non dangereux solides non recyclables) ; production d'énergie bas carbone à partir de CSR et de déchets valorisables en chaleur et en électricité.

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises.

Le chiffre d'affaires de cette *Business Unit* en 2018 s'élève à 2 557,7 millions d'euros et représente 9,9 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2018.

Veolia Énergie France

Veolia Énergie France propose des offres complètes de services énergétiques à ses clients en France, qu'ils soient publics ou privés. Veolia Énergie France a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 127,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

L'offre de Veolia Énergie France est constituée autour de trois pôles :

- un pôle « Génie thermique et climatique », dédié à la maintenance d'installations en génie thermique et climatique, à la maintenance multi-technique, à la gestion de l'énergie et l'exploitation thermique ;
- un pôle « Efficacité énergétique », composé des sociétés Façade Ingénierie (FI) et Façade Ingénierie Construction (FIC), dédiées à la performance des enveloppes d'immeubles tertiaires, et de Altergis Ingénierie ;
- un pôle « Génie électrique », constitué de la société POSITIF, dédiée à la maintenance des énergies électriques dans le bâtiment tertiaire et industriel.

Chacun de ces trois pôles possède ses propres domaines de compétences et fait bénéficier Veolia Énergie France d'une offre énergétique maîtrisée :

- de l'avant-projet à la conception ;
- de la réalisation à la mise en service ;
- de la maintenance à la garantie totale des installations ;
- de l'assistance technique à la formation spécialisée.

Veolia Énergie France propose des prestations à ses clients dans l'ensemble des secteurs d'activité :

- collectivités territoriales (bâtiments communaux, collèges, lycées, piscines) ;
- santé (hôpitaux, maisons médicales et de retraite...) ;
- défense nationale (armée, police...) ;
- industrie (agroalimentaire, laboratoires, cosmétiques...) ;
- habitat (copropriétés, logements sociaux, hôtels, résidences haut de gamme) ;
- tertiaire (immeubles, bureaux, cinémas, grande distribution, centres commerciaux...).

Les principaux contrats signés en 2018 dans le segment France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros)	Services fournis
Eau France					
Communauté Urbaine Angers Loire Métropole	février	Gain	10	38	Contrat d'optimisation et d'exploitation de station d'épuration
Communauté d'Agglomération des Deux Baies en Montreuillois	avril	Renouvellement	12	25	Gestion de collecte, transport et traitement des eaux usées
Syndicat Intercommunal d'Assainissement de la Côte de Nacre	avril	Gain	10	21	Concession du Service Public d'Assainissement Collectif
Métropole Toulon Provence Méditerranée	mai	Renouvellement	7,5	43	Délégation de Service Public relative à la gestion du service d'assainissement
Bordeaux Métropole	juillet	Gain	7	352	Assainissement collectif des eaux usées et gestion des eaux pluviales urbaines
Agglomération Valence Romans	juillet	Renouvellement	15	65	Exploitation des stations de traitement des eaux usées
Communauté d'Agglomération du Grand Avignon	août	Renouvellement	10	88	Exploitation, entretien, surveillance et réparation des ouvrages d'assainissement
Communauté d'Agglomération Cannes Pays de Lérins	octobre	Gain	10	24	Délégation de Service Public de l'assainissement collectif et non collectif
Communauté d'Agglomération Dinan Agglomération	octobre	Gain	7	24	Concession du Service Public de Production et Distribution d'Eau Potable
Syndicat Intercommunal d'Aménagement de Rivières et du Cycle de l'Eau (SIARCE)	novembre	Renouvellement	15	110	Gestion du service public de production, transport et distribution d'eau potable
Communauté d'Agglomération Villefranche Beaujolais Saône	décembre	Renouvellement	8	31	Production, transport et distribution d'eau potable
Recyclage et Valorisation des Déchets					
Syndicat Mixte d'Élimination des Déchets de l'Arrondissement de Rouen	février	Renouvellement	6,5	94	Exploitation de l'Unité de Valorisation Énergétique
Syndicat Mixte de Traitement des Ordures Ménagères du Nord Seine-et-Marne (SMITOM)	avril	Renouvellement	10	129	Exploitation des installations de traitement et de valorisation des déchets ménagers
SIGIDURS - Sarcelles	avril	Extension du contrat	7	51	Collecte des déchets ménagers
Communauté d'Agglomération Toulon Provence Méditerranée	mai	Renouvellement	6	29	Collecte des déchets ménagers
Nantes Métropole	juillet	Renouvellement	15	332	Travaux et Concession de Service Public pour l'Exploitation d'un Centre de Traitement et de Valorisation des Déchets
Valorisation Cornouailles (VALCOR - Concarneau)	juillet	Renouvellement	6	20	Gestion de l'Unité de Valorisation Énergétique et traitement des mâchefers
Communauté de Communes du Territoire de Lunéville à Baccarat	octobre	Gain	10	65	Délégation de Service Public de Collecte et Traitement des Déchets Ménagers
Ville de Paris	novembre	Renouvellement	3	50	Collecte des déchets ménagers
Énergie France					
GrandLyon Habitat	décembre 2017	Gain	9	9,5	Contrat d'exploitation et de maintenance des installations de chauffage, ventilation et climatisation

* 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.

1.5.2.2 Europe hors France

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Europe hors France en 2018 s'élève à 9 096,0 millions d'euros et représente 35,10 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2018. L'EBITDA s'élève à 1 354,1 millions d'euros (39,9 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2018).

Europe centrale et orientale

Veolia est largement implanté en Europe centrale sur les marchés de l'eau et de l'énergie, où le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, Budapest et Bucarest. Veolia dessert également en eau environ 35 % de la population tchèque. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en matière d'exploitation 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 Rive gauche et Ostrava), Slovaquie (Bratislava), et Hongrie (Dorog, Pecs et Szakoly). Veolia développe également en République tchèque une activité de recyclage et de valorisation de déchets industriels et commerciaux non dangereux. En septembre 2018, ces implantations ont été renforcées par une acquisition en Slovaquie, PPC - Bristol Group (localisé près de Bratislava), qui contribue à étendre la part du gaz et des combustibles renouvelables dans le mix énergétique et permet d'élargir l'activité de Veolia au marché non régulé de l'énergie. En décembre 2018 une prise de participation majoritaire a été conclue avec VPP Project en Hongrie, faisant entrer Veolia dans le top 4 des centres de contrôle hongrois du marché de l'énergie (chaleur, électricité) et renforce son implantation sur le marché non régulé. 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 ou de location/exploitation des infrastructures, ou au travers d'activité régulée au sein du métier Énergie. Le portefeuille inclut également des contrats de services aux entreprises et aux collectivités locales, voire la fourniture d'énergie et de fluides (chaleur, froid, eau chaude, eau réfrigérée...). Veolia propose des modèles contractuels innovants traçant la performance énergétique (comme le contrat de performance énergétique avec le complexe universitaire de Kosice en Slovaquie) et/ou environnementale.

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 de gestion du changement climatique, qui induisent des besoins d'amélioration et de modernisation des services et des infrastructures (mise aux normes).

Royaume Uni/Irlande

Veolia est présent au Royaume-Uni et en Irlande auprès de quatre types de clients :

- les clients municipaux principalement dans la valorisation énergétique et le recyclage de déchets ;

- les clients industriels dans les métiers Eau, Énergie et Déchets pour réduire les consommations de ressources et assurer la sécurité d'approvisionnement dans le cas de l'eau et de l'énergie ;
- les compagnies d'eau régulées pour réduire les consommations d'eau et produire de l'énergie à partir des eaux usées ;
- enfin, les clients commerciaux grâce à des solutions sur mesure permettant de minimiser la mise en décharge de déchets et de créer de l'énergie et des matériaux recyclés.

Les municipalités étant soumises à des contraintes budgétaires grandissantes (baisse des investissements de 40 % depuis 2010) et les industriels faisant face à la concurrence mondiale ainsi qu'à une incertitude croissante liée au Brexit, ces marchés des services environnementaux sont soumis à certaines pressions.

Toutefois, la réglementation favorable à l'économie circulaire ouvre de nombreuses opportunités de croissance, notamment au travers d'offres circulaires combinées, telles que déchets-énergie ou eau-déchets pour lesquelles Veolia s'est imposé comme un des leaders, ainsi que par des solutions spécifiques comme le traitement des déchets dangereux ou le recyclage du plastique et du verre.

Europe du Nord

En Europe du Nord, le contexte réglementaire en matière environnementale et le climat d'affaires sont favorables aux métiers de Veolia, à l'exception notable du service public de l'eau que les collectivités ne délèguent que rarement. Des opportunités existent pour Veolia dans les différents pays de la zone, notamment dans la mise en œuvre de solutions innovantes d'un point de vue environnemental autour des infrastructures d'utilités.

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. En 2018, Veolia a continué de se renforcer dans les activités de valorisation des déchets grâce à des petites acquisitions dans les secteurs du recyclage des plastiques et des carburants de substitution.

Veolia est actif au Benelux, sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau et depuis 2018 dans les déchets suite à l'acquisition de la société HCI qui permet à Veolia d'étendre ses prestations auprès de ses clients et notamment sur le complexe pétrochimique d'Anvers.

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

Dans les pays nordiques (Suède, Norvège et Finlande), au-delà des métiers Eau et Énergie exercés auprès des clients industriels, Veolia s'est renforcé sur le marché du recyclage (papiers, plastiques) et du nettoyage industriel et est ainsi en mesure d'offrir à ses clients des prestations couvrant l'ensemble des métiers du Groupe.

Veolia en Europe du Nord propose une large gamme d'offres « différenciantes » en matière d'économie circulaire – recyclage, valorisation des boues, biogaz, des contrats de performance pour l'Eau et l'Énergie (ex : l'efficacité énergétique des bâtiments), des offres résilience pour la gestion des eaux pluviales en Allemagne ; des contrats multi-métiers pour les municipalités ou les parcs industriels avec un objectif de réduction de leur empreinte environnementale, le maillage territorial de Veolia permettant la combinaison des trois métiers.

Autres pays d'Europe

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

Les activités de Veolia au Portugal sont principalement la valorisation énergétique de déchets solides municipaux ainsi que les solutions d'efficacité énergétique sur des installations thermiques dans des bâtiments publics ou privés (comme des hôpitaux) et les industries. Veolia développe également au Portugal des prestations d'exploitation de stations de traitement d'eau ainsi que des services de gestion et de traitement des déchets aux industriels et aux municipalités.

Leader de l'efficacité énergétique en Espagne, Veolia se diversifie progressivement sur les activités traditionnelles du Groupe. Dans le domaine de l'énergie, Veolia gère près de 8 000 installations, de l'exploitation de réseaux de froid et chaleur (dont EcoEnergies, à Barcelone, à partir de biomasse) à l'efficacité énergétique des bâtiments (hôpitaux de Bilbao, Madrid, Vigo entre autres) en passant par les utilités industrielles (L'Oréal, Indra, Soria Natural). Afin de garantir la meilleure performance à ses clients, industriels

et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, *Hubgrade*, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations.

et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, *Hubgrade*, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations.

Veolia gère également un site de traitement mécanique et biologique, compostage, valorisation énergétique et méthanisation des déchets (dans la région du Maresme à Mataro, Catalogne), la station d'épuration de Saragosse, et l'une des plus grandes usines de dessalement du pays, à Almeria. Veolia développe également en Espagne des services de gestion et de maintenance de stations de traitement d'eaux usées industrielles.

En Italie, Veolia est actif dans le domaine des services de gestion intégrée de l'énergie, à travers sa filiale SIRAM. Plus de 4 800 installations thermiques sont gérées pour ses clients publics et privés. Veolia propose des contrats multi-services et de performance énergétique pour le secteur du tertiaire avec une forte pénétration du marché des hôpitaux (ex : Polyclinique de Milan, ASP de Palerme), du secteur de l'administration publique (ex : Université de Parme, région Lombardie) et du secteur industriel (ex : contrat multi-technique avec Peroni et Leonardo).

Les principaux contrats signés en 2018 dans le segment Europe hors France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Volkswagen Poznań Pologne	janvier	Gain	10	12	Services énergétiques Industriels
Azienda Sanitaria Locale Caserta Italie	février	Gain	5	29	Services énergétiques collectifs
Municipalité de Celldömölk Hongrie	avril	Renouvellement	25	11	Contrat de Concession du Réseau de Distribution de Chaleur Urbaine
Jardin de Lin B.V. (Keter Group B.V.) Pays-Bas	avril	Renouvellement	1	15	Traitement des déchets industriels
Comune di Rozzano Italie	mai	Gain	23	14	Gestion des services énergétiques
Northampton Borough Council Royaume-Uni	mai	Gain	10	151	Gestion des déchets ménagers
Landkreis Bautzen Allemagne	mai	Renouvellement	6	9	Collecte et recyclage du Papier
Municipalité de Trzcianka Pologne	juin	Renouvellement	10	20	Gestion du Réseau de Chaleur Urbaine
Mater Private Hospital (Dublin) Irlande	juin	Gain	16,5	20	Gestion des services d'énergie
Commune de Järfälla Suède	juin	Renouvellement	4	13,5	Entretien et maintenance du réseau d'alimentation en eau potable
Polypipe Limited Pays-Bas	juillet	Renouvellement	3	25	Fourniture de Plastique Recyclé
Irish Water Irlande	juillet	Gain	3	27	Amélioration et exploitation d'une Station de Traitement d'eau potable
Municipalité de Aveiro Portugal	juillet	Gain	8	11	Collecte des Déchets Urbains

* 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) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2018.

1.5.2.3 Reste du monde

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Reste du monde en 2018 s'élève à 6 619,7 millions d'euros et représente 25,5 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2018. L'EBITDA s'élève à 952,6 millions d'euros (28,1 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2018).

Amérique du Nord

Aux États-Unis et au Canada, l'activité de Veolia se partage équitablement entre clients industriels et municipaux.

Présent auprès des agglomérations, des villes, des collectivités, des hôpitaux, de toute une variété de campus universitaires urbains, Veolia en Amérique du Nord offre ses métiers de la gestion de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets. Veolia propose des solutions d'exploitation et de maintenance dans le secteur de l'énergie aux clients municipaux ou commerciaux. Une part importante de son activité Énergie concerne les services pour les réseaux de chaleur et froid urbains et Veolia offre également des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Le Groupe est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux d'eau potable et d'assainissement dans le secteur nord-américain par le biais de partenariats public-privé avec des agglomérations, des villes et des organismes publics. À côté de ces modèles traditionnels, Veolia a développé un modèle novateur de services de gestion des eaux, visant à aider les villes à identifier et mettre en œuvre des gains d'efficacité, qui a été mis en œuvre avec succès dans des villes comme New York, Washington DC et Pittsburgh.

Auprès des clients industriels, Veolia est majoritairement actif dans les métiers de l'Eau et des Déchets, avec une part significative du chiffre d'affaires dans le secteur du pétrole et du gaz (forte présence dans les raffineries : services de régénération, traitement des boues huileuses, nettoyage industriel de cuves, traitement des déchets dangereux...), de la chimie, des mines et métaux et de l'industrie pharmaceutique. En considérant les déchets comme une source d'énergie, ou en élaborant de nouveaux produits par des processus de récupération de solvants et des programmes de réutilisation, Veolia transforme les défis environnementaux des clients industriels en solutions d'économie circulaire.

Ces solutions d'économie circulaire, notamment les activités de récupération et de régénération des ressources, constituent l'un des principaux axes de développement de Veolia en Amérique du Nord après ses récents succès dans le domaine de la récupération de potasse, du nettoyage et du recyclage des eaux usées. Avec le développement de ses offres de régénération, le soufre élémentaire, l'acide sulfurique usagé et les gaz soufrés sont désormais utilisés pour produire de l'acide sulfurique fumant et non fumant ainsi que des dérivés sulfuriques à haute valeur ajoutée destinés à un large éventail d'industries aux États-Unis.

Début 2018, Veolia Environmental Services North America, LLC, filiale de Veolia North America, et Clean Harbors, ont annoncé la signature d'un accord définitif en vertu duquel Clean Harbors fera l'acquisition de la division américaine de Services de nettoyage industriel de Veolia North America. Cette acquisition a été conclue le 23 février 2018.

Cette transaction n'affecte pas les opérations de nettoyage industriel menées au Canada et dans les autres régions du monde.

Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie, au Brésil, en Argentine, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique, en Équateur et au Panama. Initialement, l'activité dans ces pays était principalement orientée vers les collectivités. Depuis la reprise à 100 % de Proactiva en 2013, Veolia a pour ambition de déployer ses solutions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des déchets dangereux au Mexique et en Colombie, le recyclage des eaux de process industrielles, et depuis 2017, la récupération et le traitement de solvants en Argentine. En mai 2018, Veolia a fait l'acquisition des activités de Grupo Sala, acteur leader dans le déchet toxique et municipal en Colombie.

La volonté confirmée de nombreux états de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation et à maîtriser davantage leur empreinte environnementale. Par ailleurs, les pouvoirs publics des métropoles d'Amérique latine veillent à accompagner la croissance urbaine en développant des services publics efficaces, performants et durables. Les grands axes de progrès concernent notamment : l'optimisation des services publics, la création de solutions de valorisation des déchets, une gestion raisonnée de la ressource en eau et la préservation des milieux naturels. Ainsi en 2017, Veolia a remporté l'appel d'offres public du Gouvernement de la ville de Mexico et a signé un contrat pour la conception, la construction et la gestion de la première Unité de Valorisation Énergétique des déchets d'Amérique latine. D'une capacité deux fois supérieure à la plus importante installation française, cette unité transformera quotidiennement près d'un tiers de déchets ménagers de la Ville en énergie verte, la production de 965 000 MWh électriques annuels devant alimenter directement le métro de Mexico.

Le portefeuille d'activités existant est une excellente base de développement, afin de continuer à déployer les offres traditionnelles du Groupe pour les collectivités (par exemple : extension de la concession d'eau de Monteria – Colombie ou l'extension du contrat de gestion des déchets de la ville de Sao Paulo - Brésil) ainsi que les activités industrielles pour les segments minier, pétrolier, agroalimentaire notamment, en proposant ses offres à forte valeur ajoutée aux acteurs de ces segments industriels. Grâce à son alliance avec EPM (Empresas Publicas de Medellin), acteur majeur des services publics en Colombie, et à des acquisitions ciblées de sociétés locales spécialisées, Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique dans cette zone.

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le traitement des déchets dangereux, l'économie circulaire, les services dans les segments industriels du pétrole et du gaz, et de la chimie, ainsi que les prestations de démantèlement et réhabilitation des sols. 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.

En Chine et à Hong-Kong, le Groupe détient des marchés concessionnaires traditionnels au travers de *joint-ventures* pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shenzhen, Shanghai Pudong, Changzhou) et des activités de gestion de déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia est aussi présent dans l'Énergie avec des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles (CTC et SanWaYao) et une activité de services aux bâtiments en développement. 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 la fourniture de vapeur produite à partir de fuels alternatifs ainsi que dans le traitement des déchets industriels. Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne liée à l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires de plus en plus strictes (par exemple, le 13^e plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone).

Pacifique

En Australie, l'activité de Veolia se répartit à 80 % dans l'industrie et 20 % dans le municipal concentrée principalement dans les métiers des Déchets. Les marchés porteurs sont les industries du pétrole et du gaz, des mines, en matière d'efficacité énergétique, de traitement et de valorisation des déchets. Le marché traditionnel de l'eau reste une opportunité de développement tirée par la digitalisation des services et par la volonté des collectivités d'améliorer la satisfaction client.

Afrique/Moyen-Orient

L'Afrique et le Moyen-Orient sont des géographies dynamiques portées par une forte croissance démographique, une urbanisation galopante et une prise de conscience environnementale croissante.

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 municipal. De nouveaux modèles d'accès aux services de base émergent sur le continent, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés. Dans les deux cas, des financements extérieurs sont disponibles pour la réalisation de nouveaux projets auxquels Veolia s'associe. Au Moyen-Orient, où la pression de la demande en eau ne faiblit pas, les projets d'usines de dessalement se multiplient, portant souvent sur de très grandes capacités.

Sur le marché industriel, les industries pétrolières et minières nationales et internationales, très présentes dans la zone, restent un secteur porteur, tout comme l'industrie agroalimentaire portée par l'émergence d'une classe moyenne. Veolia y propose des solutions de traitement des effluents et des déchets dangereux, ainsi que de fourniture d'eau de process.

Quant au marché du tertiaire, il représente une part importante des activités de Veolia au Moyen-Orient, *via* sa filiale ENOVA, *joint-venture* avec Majid-Al-Futtaim.

La présence de Veolia en Afrique se concentre principalement sur deux pays : le Maroc et le Niger. Au Maroc, Veolia fournit à travers trois contrats de concession les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service d'assainissement des villes de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Au Niger, Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage. Des activités ont démarré plus récemment au Ghana et en Côte d'Ivoire, respectivement dans le domaine de l'industrie et de l'eau municipale ainsi qu'à Madagascar et à l'Ile Maurice dans le domaine des déchets.

Au Moyen-Orient, le Groupe est présent dans l'ensemble des pays du Golfe sur ses trois métiers auprès des municipalités, des industriels et du tertiaire.

Les principaux contrats signés en 2018 dans le segment Reste du monde avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) ⁽¹⁾	Services fournis
E. I. Du Pont De Nemours and Company États-Unis	février	Gain	18	643	Gestion des services d'eau, d'énergie et d'assainissement industriels
University of the Sunshine Coast Australie	mars	Gain	10	15	Gestion des services d'eau d'énergie et de climatisation
ShanXi ShuiTa Vinegar Industry Co., Ltd. Chine	avril	Gain	20	83	Production d'énergie (biomasse)
Toledo Refining Company LLC États-Unis	avril	Renouvellement	7	29	Gestion d'une station d'assainissement industriel
SK hynix Inc. République de Corée	juin	Renouvellement	9	613	Traitement et recyclage de l'eau industrielle
KleanNara Co., Ltd. République de Corée	juin	Gain	15	138	Gestion des services énergétiques
MagnaChip Semiconductor, Ltd. République de Corée	juin	Renouvellement	10	56	Traitement et recyclage de l'eau industrielle
Scentre Shopping Center Management (Westfield) Australie	juillet	Renouvellement	5	76,5	Gestion des déchets
Shandong Mingke Jiayang Environmental Protection Engineering Co., Ltd. Chine	juillet	Gain	7	70	Production d'énergie (biomasse)
Downriver Utility Wastewater Authority - Michigan États-Unis	août	Gain	20	267	Gestion des services d'assainissement collectif
PFO Africa Côte d'Ivoire Côte d'Ivoire	août	Gain	2,5	52	Conception et construction (hors génie civil) d'une station de traitement d'eau potable
Shandong State Grid Chine	septembre	Gain	20	321	Production d'énergie (électricité et vapeur)
Phoenix Energy Australia Pty Ltd Australie	octobre	Gain	25	365	Gestion et maintenance d'un centre d'incinération des déchets
Municipalité de São Paulo Brésil	octobre	Renouvellement	0,5	11	Gestion d'une décharge de déchets municipaux
Beijing Zhongyunxin Shunyi Data Tech Co., Ltd. Chine	décembre	Gain	20	125,5	Eau de refroidissement

* 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) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2018.

1.5.2.4 Activités mondiales (entreprises de spécialité mondiale)

Les entreprises de spécialité mondiale du Groupe regroupent les métiers de Veolia qui ont vocation à être exercés et dirigés d'un point de vue opérationnel au plan mondial. Elles regroupent les activités suivantes du Groupe : l'ingénierie et la construction dans le domaine de l'eau et des réseaux, les activités relatives aux déchets dangereux, le traitement et le recyclage des boues et enfin les activités multi-métiers.

Le chiffre d'affaires de ce segment Activités mondiales en 2018 s'élève à 4 665,5 millions d'euros et représente 18,00 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2018. L'EBITDA s'élève à 272,6 millions d'euros (8,03 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2018).

Veolia Water Technologies

Veolia Water Technologies (VWT) porte les offres conception et réalisation du Groupe dans le domaine de l'eau. La filiale conçoit et construit 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, via ses filiales, des solutions et des services, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

SADE

SADE est spécialisée dans la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux et des ouvrages d'adduction et de distribution d'eau potable pour ses clients publics. Cette filiale a étendu son activité aux clients industriels pour l'alimentation en eau brute et en eau potable de leurs sites de production.

Déchets dangereux

Ce pôle « Déchets Dangereux » comprend les activités relatives à la collecte et au traitement des déchets dangereux. Il intègre notamment les offres de solutions que propose le Groupe dans le domaine nucléaire.

SARP – SARP Industries

Tandis que SARP est spécialisée dans la maintenance des réseaux d'assainissement et la maintenance industrielle via sa filiale SODI, SARP Industries (SARPI) est spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, le stockage et la dépollution des sols. Poursuivant sa politique de développement de sa plateforme européenne de traitement des déchets dangereux, SARPI a intégré et développé de nouvelles plateformes de traitement en Belgique et en Allemagne.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement et Veolia a acquis des procédés de valorisation très innovants permettant de produire des matières premières de haute qualité tout en maîtrisant les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux. Veolia bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation unique pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

Nuclear Solutions

Veolia a regroupé ses activités de services dans le domaine nucléaire dans une *Business Unit* : Nuclear Solutions. Cette entité regroupe notamment les sociétés Kurion, Veolia ES Alaron et Asteralis.

L'ambition du Groupe dans le domaine de l'assainissement nucléaire était annoncée en 2013 avec la signature d'un accord général de collaboration avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), et la création d'Asteralis. Il a été depuis renforcé par l'accord signé avec EDF en 2018 sur le démantèlement des centrales nucléaires au graphite. L'acquisition en 2016 de Kurion, spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, a été complétée en 2018 par l'intégration des activités de Wastren Advantage Inc (WAI), spécialiste des services au marché fédéral américain. Le Groupe dispose désormais de l'ensemble des solutions, notamment de la caractérisation, de la robotique, de la séparation d'éléments radioactifs, de la décontamination et de la stabilisation par vitrification ou cimentation et du savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

Autres

Sede Environnement

La filiale Sede Environnement propose une gamme de services de traitement et de valorisation des boues, principalement par compostage, méthanisation et déshydratation. Sa filiale Angibaud a développé une gamme d'engrais organiques très étendue et une expertise dans ce domaine.

Veolia Industries Global Solutions

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services aux industriels le plus souvent multi-pays et multi-métiers. Plus précisément, VIGS dispose de quatre offres intégrées dédiées aux Grands Comptes Industriels : *Integrated Facility Management* (IFM), Gestion Intégrée des Utilités, Gestion des Plateformes Industrielles et Gestion des Projets de Conception, Construction et Financement de nouvelles installations. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels notamment : Automobile, Pharmaceutique, Défense et Aéronautique, Sidérurgie, Agroalimentaire et Chimie. VIGS exploite, pour le compte des industriels, leurs actifs de production et leurs utilités, mais également un large panel de services constitué de plus de 30 métiers différents (cf. section 1.3.1.4 *supra*).

Les principaux contrats signés en 2018 dans le segment Activités mondiales avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Régie Intercommunale de traitement des Eaux Bonneville France	décembre 2017	Gain	2	16,5	Extension de la station d'épuration
Upper Egypt Electricity Production (Assiut) Egypte	janvier	Gain	2	17	Eau et Assainissement d'une centrale électrique
Cairo Electricity Production Company Egypte	janvier	Gain	2	16,5	Eau et Assainissement d'une centrale électrique
Lyondell Chemie Nederland B.V. Pays-Bas	février	Gain	2	15	Extension d'une station d'épuration industrielle
Arcelor Mittal Fos sur Mer France	mars	Gain	15	447	Exploitation et gestion de la centrale de production d'énergie de Fos-sur-Mer.
Modec International, Inc. (FPSO SEPIA) Brésil	mars	Gain	2	15	Traitement des sulfates
Dhaka Water Supply and Sewerage Authority Bangladesh	mai	Gain	4	136	Exploitation de la station de production d'eau potable
Département de la Seine Saint Denis France	juin	Renouvellement	4	16	Marché assainissement, 3D, diagnostic qualitatif des effluents et de leurs conditions de transit
Engineering for the Petroleum and Process Industries (Safaniyah) Egypte	août	Gain	1	14,5	Dessalement d'eau de mer
Orasqualia (Abu Rawash) Egypte	septembre	Gain	3	15	Assainissement
Arauco Celulosa Chili	octobre	Gain	2	12,5	Vente d'équipements industriels

* 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) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2018.

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 positionnement de référence en matière de services à l'environnement.

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 de la croissance et de la rentabilité de Veolia. La capitalisation des savoir-faire se fait, notamment, au moyen de la création d'outils alliant l'expertise des métiers du Groupe et les nouvelles technologies, ainsi que de procédés et dispositifs innovants. Veolia s'attache à protéger ces innovations par des moyens adaptés.

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.

1.5.3.2 Propriétés immobilières, usines et équipements

La Société dispose, pour l'exercice de ses activités, de biens et équipements sur lesquels elle détient des droits de natures très différentes.

La valeur brute totale des actifs immobilisés du Groupe (hors autres actifs incorporels) s'élève au 31 décembre 2018 à 28 104 millions d'euros (12 810,5 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2018 représentant 34 % du total du bilan consolidé) contre 27 209 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité (12 383,8 millions d'euros en valeur nette retraitée).

Dans le cadre de ses activités concessives, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte des ordures ménagères...) à une collectivité moyennant une rémunération en fonction du service rendu. Ces services collectifs (services également qualifiés d'intérêt général, d'intérêt économique général ou de service public) sont gérés par Veolia Environnement généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des actifs liés à ces services collectifs. Les contrats de concessions 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 Environnement ou mises à sa disposition par l'autorité déléguée (gratuitement ou moyennant le paiement de redevances). Il s'agit principalement d'installations de type canalisations, usines de traitement et d'assainissement, pompes, etc., dans l'Eau, usines d'incinération dans les Déchets, réseaux de distribution de chauffages urbains, chaufferies et centrales de cogénération dans l'Énergie.

Concernant ces actifs, 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. Les frais d'entretien et de réparation en découlant font l'objet, le cas échéant, de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser. La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de service public qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe.

Dans le cadre de contrats d'externalisation avec des clients industriels, de contrats de BOT (Build, Operate, Transfer) ou de contrats d'incinération ou de cogénération, le Groupe peut accorder aux clients un droit d'usage d'un ensemble d'actifs en contrepartie

de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat. Compte tenu de l'application de l'IFRIC 4, le Groupe devient alors un crédit-bailleur à l'égard de ses clients. Les actifs correspondants sont alors enregistrés au bilan consolidé en actifs financiers opérationnels.

Le Groupe est par ailleurs pleinement propriétaire d'installations industrielles notamment pour les activités exercées hors contrats globaux dans l'activité Déchets (Centre de Stockage des Déchets CSD ou CSDU et usines de traitements de déchets dangereux), dans l'activité Énergie (cogénération). Ces actifs sont classés au bilan consolidé en actifs corporels. Les immobilisations corporelles du Groupe sont soumises à des charges telles que les obligations contractuelles d'entretien et de réparation ou les coûts de fermeture et post-exploitation.

Au global, le Groupe dispose d'environ 10 000 sites de production, dont :

- 3 603 usines de production d'eau potable gérées ;
- 2 667 usines de traitement d'eau usée opérées ;
- 655 unités de traitement des déchets exploitées ;
- 2 389 sites industriels desservis.

Le patrimoine immobilier dont le Groupe détient la propriété juridique sans obligation de rétrocession, est relativement limité. Le Groupe s'efforce de ne pas être propriétaire de ses bureaux.

Par ailleurs les actifs financés au moyen de contrats de location financement qui peuvent entrer dans l'une des trois catégories d'actifs immobilisés cités ci-dessus représentent un montant net de 181 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Enfin, les actifs mis à disposition dans le cadre de contrats de concession (que ce soit par le Groupe ou l'autorité déléguée) donnent lieu en l'absence de rémunération garantie, à la comptabilisation d'actifs incorporels du domaine concédé.

Les principales polices d'assurance souscrites par la Société sont décrites au chapitre 5, section 5.1.6 *infra*.

Les questions environnementales pouvant influencer leur utilisation sont décrites à la section 1.6 *infra*.

1.6 Réglementation environnementale

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes, tant au sein de l'Union européenne, de l'Amérique du Nord, de l'Australie et de la Chine que dans les pays émergents. Ces réglementations sont généralement techniques, complexes et imposent des contraintes importantes. Les réglementations exposées ci-après 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, on observe un grand nombre de conventions internationales bien souvent sectorielles ainsi que des déclarations de principes ; il n'existe toutefois pas de texte contraignant en matière d'environnement qui soit à visée généraliste et opposable à tous les États. 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. Ces directives fixent des *guidelines* en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. Le respect de ces recommandations est une garantie permettant de produire de l'eau sûre pour la santé humaine. 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 est principalement issue des directives et des règlements européens.

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.

Concernant la qualité de l'eau potable, celle-ci est strictement réglementée par la directive n° 98/83/CE du 3 novembre 1998 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Elle introduit, au-delà du contrôle de la qualité, la notion d'évaluation des risques.

L'objectif du bon état chimique de l'eau résulte de plusieurs textes européens, notamment de la directive n° 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 n° 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 n° 2008/105/CE du 16 décembre 2008, modifiée par la directive n° 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 n° 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.

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) n° 1257/2013 du 20 novembre 2013 a pour objectif de mieux encadrer le recyclage des navires dans le respect des normes sur les déchets dangereux.

Sur les **mouvements transfrontaliers des déchets**, le règlement n° 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 de déchets pour les déchets non dangereux destinés à être recyclés. Il a été modifié par un règlement du 15 mai 2014 qui impose aux États membres de réaliser des plans d'inspection d'ici au 1^{er} janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles.

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 MW) sont réglementées depuis le 1^{er} 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 n°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 MW) est venue fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

La directive 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'**efficacité énergétique** fixe le cadre commun des mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique dans l'Union européenne d'au moins 20 % d'ici à 2020. Elle propose notamment la réalisation d'audits énergétiques pour les grandes entreprises ainsi que des mesures d'efficacité au niveau de l'approvisionnement énergétique.

La Commission européenne a proposé le 30 novembre 2016 le **Paquet énergie propre**. Il vise à donner la priorité à l'efficacité énergétique, parvenir au premier rang mondial dans le domaine des énergies renouvelables et offrir des conditions équitables aux consommateurs sur le marché de l'électricité. Il comprend notamment la révision de plusieurs directives dont celle relative à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables.

En matière d'**efficacité énergétique**, la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 vient d'être 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 (soit 32,5 %).

Pour ce qui est des **énergies renouvelables**, la Commission européenne, le Conseil de l'UE et le Parlement européen, réunis en trilogue, ont trouvé un accord sur la refonte de la précédente directive, notamment sur un objectif de 32 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique européen à l'horizon 2030 (avec une clause de révision à la hausse d'ici 2023). Cette directive (UE) 2018/2001 du 11 décembre 2018 révisée devient le principal outil législatif encadrant les réseaux de chaleur et reconnaissant la chaleur fatale. Cette refonte de la directive va permettre l'adoption d'un cadre harmonisé pour les critères de durabilité de la biomasse.

EAU

Le traitement des eaux usées est également directement impacté par la directive n° 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 n° 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.

Les autorités publiques imposent également des réglementations strictes concernant, d'une part, les eaux usées industrielles susceptibles d'être rejetées dans les systèmes de collecte et, d'autre part, les eaux usées traitées et les boues provenant des usines de traitement d'eaux usées urbaines.

Concernant le risque d'inondation, la directive n° 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.

DÉCHETS

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 sujet du **plastique** : publication de la stratégie plastique de la Commission en janvier 2018, projet de directive sur les plastiques à usage unique.

ÉNERGIE

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) qui devraient être soumis à la Commission européenne avant la fin de 2019.

Ces avancées s'ajoutent aux accords trouvés en 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.

Réglementation commune aux trois métiers :

- **en matière de réduction de la pollution**, la directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite **directive IED**) vise à refondre la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Désormais, le 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 prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité ;
- **en matière de produits chimiques**, le règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (**REACH**) 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 en particulier 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) n° 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 ;
- 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 pré-enregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes ;
- en matière de **biocides**, autres substances chimiques utilisées par le Groupe, le règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **en matière de biodiversité**, la convention de Rio sur la diversité biologique signée en 1992 avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En octobre 2010, la 10^e 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 ;
- **sur les risques majeurs**, la 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 3**) abroge la directive Seveso 2, à compter du 1^{er} juin 2015. Elle établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- la lutte contre la **pollution atmosphérique** a entraîné la publication de la directive 2016/2284 du 14 décembre 2016 qui 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 ;

- **quant aux 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 ;
 - au niveau international, 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 modifiant la directive n° 96/61/CE 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 une première période (2005-2007), puis une deuxième période (2008-2012) correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 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 malheureusement pas été prolongé suite aux récentes COP (Conference 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 MW et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocation de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. Le secteur de l'aviation est aussi progressivement intégré. 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 ajustés 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, la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4 prévoient l'introduction d'une réserve de stabilité début janvier 2019 qui vient retirer les surplus cumulés aux 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 ont un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2019 allant jusqu'à 25 euros/t CO₂ et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs ;
- Suite à l'abrogation du règlement européen CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose 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. Il fixe entre autre les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances ;
Conséquence du protocole de Kyoto, 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 règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1^{er} janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 viennent fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification ;
- Concernant les 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.

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. À titre d'exemple, la nomenclature des ICPE a été modifiée au moins à quatre reprises en 2018.

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.

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 1^{er} janvier 2020, l'eau et l'assainissement deviendront des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale. La loi dite « GEMAPI » n°2017-1838 du 30 décembre 2017 apporte des aménagements à cette obligation. De même la loi n°2018-702 du 3 août 2018 permet le report de cette obligation de 2020 à 2026.

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.

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 répondent à des obligations strictes de suivi tout au long de la chaîne de traitement et leur traçabilité est assurée par le Bordereau de suivi des déchets (BSD). Depuis le 1^{er} juillet 2012, les producteurs/détenteurs de déchets non dangereux sont soumis, sauf exonération, tout comme les déchets dangereux à une obligation de traçabilité avec la 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.

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 n° 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.

Concernant la sortie du statut de déchet, les textes réglementaires fixent une procédure selon les critères établis au niveau européen ou national : elle est autorisée par le ministre en charge de l'environnement pour des catégories de déchets.

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

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 est quant à elle encadrée de manière limitative et ne concerne que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié).

En matière de boues de stations d'épuration, ces dernières pour pouvoir être valorisées en agriculture, 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.



DÉCHETS



ÉNERGIE

Enfin, au titre de son activité liée à la production d'eau chaude sanitaire, le Groupe est particulièrement concerné par la directive européenne 98/83/CE du 3 novembre 1998 qui traite de la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Plusieurs États, dont la France, considèrent que cette directive s'applique aux eaux froides et aux eaux chaudes, ainsi qu'à tous types de système de gestion de production et de distribution d'eau froide ou chaude.

Réglementation commune aux trois métiers :

- une **charte de l'environnement** a été instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005. Cette charte 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 ;
- la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (organisé à l'automne 2007) dite « **loi Grenelle 1** » du 3 août 2009 a été complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement dite « **loi Grenelle 2** » du 12 juillet 2010. Ces lois visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe. Sont ainsi concernés les secteurs du bâtiment, des transports, de la santé et des déchets, de l'eau et de la biodiversité, de l'énergie, de la gouvernance environnementale et la transparence de l'information ;
- la **loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte** a modifié 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, le décret du 18 novembre 2015 fixe les budgets carbone nationaux et adopte la **stratégie nationale bas carbone (SNBC)**. La 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, ils sont fixés pour les périodes 2015-2018, 2019-2023 et 2024-2028. 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)** a été adoptée par un décret du 27 octobre 2016. Ce document définit les priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2016-2023 ;
- après une consultation publique, les projets de nouvelles PPE et SNBC ont été présentés et doivent faire l'objet de nouvelles consultations en 2019 avant leur adoption finale ;
- la **loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages** du 8 août 2016 a modifié les 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 a inséré 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 réside dans la création de l'Agence française pour la biodiversité qui reprend les fonctions de l'ONEMA notamment ;
- le plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques (**PREPA**) a été publié par arrêté du 10 mai 2017 (et décret du même jour) ; 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) initiées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance n° 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) vient modifier 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 *supra*) ;
- la gestion du risque de prolifération des **légionnelles** 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.
- pour tous les domaines présentés ci-dessus, la violation de la plupart des textes est sanctionnée civilement et pénalement et la responsabilité pénale de l'entreprise elle-même peut être engagée.

1.6.4 RÉGLEMENTATION AMÉRICAINE, AUSTRALIENNE ET CHINOISE

Aux États-Unis

En matière d'eau, les principales lois fédérales relatives à la distribution de l'eau et aux services d'assainissement sont le *Water Pollution Control Act* de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'*Environmental Protection Agency* (EPA, agence pour la protection de l'environnement). Ces lois et règlements instaurent des normes pour l'eau potable et les rejets liquides. Chaque État a le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'a fait un certain nombre d'entre eux.

Les principaux textes de loi régissant les activités de gestion des déchets sont le *Resource Conservation and Recovery Act* de 1976, le *Clean Water Act*, le *Toxic Substances Control Act*, le *Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act* de 1980 tel que modifié (connu sous le nom de « CERCLA » ou « Superfund ») et le *Clean Air Act*, tous ces textes étant mis en œuvre par l'EPA ou des agences étatiques auxquelles l'EPA délègue ses pouvoirs coercitifs. 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 centres de stockage et autres installations de gestion des déchets dangereux et non dangereux.

La plupart des activités américaines liées à l'énergie du Groupe relèvent de deux catégories :

- celles qui sont liées à la propriété d'unités de production énergétique et à l'intervention sur le marché en gros de la vente d'électricité ; et
- celles qui sont liées à la distribution et la production d'énergie thermique.

En droit américain, le gouvernement fédéral est compétent en matière d'activités commerciales interétatiques (impliquant des acteurs provenant de différents États fédérés), y compris dans le domaine du marché de gros électrique. Par conséquent, en qualité de propriétaire d'installations de production électrique, le Groupe est sujet aux régulations de la Federal Energy Regulatory Commission (FERC) en application du *Federal Power Act*, du *Public Utility Regulatory Policies Act* de 1978 et du *Public Utility Holding Company Act* de 2005. Au regard de ses activités thermo-énergétiques américaines, le Groupe est soumis au droit des divers États dans lesquels il a des activités, y compris aux règlements de certaines commissions locales de services d'intérêt public. Le droit local applicable varie d'un État à l'autre ; il peut ne comprendre aucune réglementation spécifique en matière d'énergie thermique ou bien au contraire édicter un régime précis incluant la fixation de tarifs. Enfin, ces deux activités impliquent des émissions dans l'atmosphère ainsi que la consommation d'eau à fin industrielle qui conduisent par conséquent le Groupe à respecter la plupart des réglementations évoquées plus haut concernant les métiers de l'Eau et des Déchets.

En 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 régleme la façon dont les terres peuvent être acquises et utilisées. La législation fédérale et de l'État exige 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 et la production 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 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 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.

En Chine

La Chine a promulgué de nombreuses lois sur la protection de l'environnement comme la loi sur la protection de l'environnement (EPL) de 1989, la loi sur la pollution de l'eau en 1984 (amendée en 1996 et 2008), la loi sur les études d'impact de 2002, la loi sur la pollution de l'air de 1987 (amendée en 1995 et 2000), la loi sur les déchets solides de 1995 (amendée en 2004) et la loi sur la prévention et le contrôle du bruit de 1996.

Le ministère de l'environnement chinois et ses services déconcentrés au niveau des provinces et des villes, les bureaux de protection de l'environnement sont les autorités chargées d'appliquer et d'administrer la réglementation environnementale.

La loi sur la protection de l'environnement de 1989 a été largement remaniée par une loi du 24 avril 2014, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Le développement durable et la civilisation écologique ont été ajoutés comme objectifs à atteindre et la protection de l'environnement est devenue un principe fondamental de l'État. Cette loi renforce les pouvoirs des autorités publiques en matière de contrôles et de sanctions. Les violations de la réglementation peuvent être rendues publiques et en cas de pollution, les entreprises peuvent se voir imposer des amendes sur une base journalière. Les entreprises les plus polluantes doivent rendre publics les principaux polluants émis, les volumes des rejets ainsi que la conception et le statut opérationnel des équipements permettant de prévenir et de traiter les pollutions.

Cette loi a également apporté l'amélioration de la transparence et l'encouragement à la participation du public. Il est créé une procédure judiciaire d'intérêt général qui consiste à conférer à certains groupements tels que les ONG (sous certaines conditions) la faculté d'ester en justice en cas de préjudice résultant de pollution, dommage écologique ou atteinte à l'intérêt général. Enfin, un système d'incitations financières et fiscales concerne les entreprises soucieuses de l'environnement.

La loi sur la protection de l'air du 29 août 2015 (qui modifie la loi de 1987) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, elle introduit des sanctions plus sévères.

Le 21 décembre 2016, le ministère chinois de la protection de l'environnement a mis en place un système de « permis à polluer » avec des limites spécifiques sur le montant et la concentration de chaque polluant pouvant être émis. Certaines industries ont dû obtenir ces permis avant fin 2016. D'autres seront soumises aux dispositions du plan contrôlant la mise en œuvre du système de permis respectivement d'ici fin 2017 et d'ici 2020. Les violations

des limites fixées dans les permis feront l'objet de sanctions allant de l'arrêt des installations mises en cause à des sanctions pénales. Le 6 janvier 2017, le ministère de la protection de l'environnement a publié les dispositions transitoires pour la gestion du permis à polluer. Il fournit des détails sur les procédures spécifiques pour la demande, la délivrance et la gestion d'un tel permis et les délais pour gérer ces sujets.

La loi fiscale relative à la protection environnementale a été adoptée le 25 décembre 2016, par le comité permanent de l'assemblée populaire de Chine. Elle apporte le plus solide fondement juridique à ce jour concernant la mise en œuvre de mesures de protection environnementale, remplaçant ainsi le système des droits d'émission de polluants atmosphériques en place depuis presque 40 ans. Elle impose également des coûts plus élevés à l'industrie pour laquelle il s'agit de la meilleure incitation à réduire les émissions atmosphériques et autres activités polluantes. Le Conseil d'État a publié le 2 janvier 2018 les règlements d'application de cette loi, les deux textes étant entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2018 ; ils se concentrent sur les dispositions détaillées relatives à l'objet de la taxe, la base d'imposition, les allègements fiscaux, le prélèvement fiscal et la perception.

Le 26 décembre 2016, quatre ministères chinois ont émis le 13^e plan de développement sur cinq ans pour la conservation énergétique et la protection environnementale. Ce plan offrira des opportunités croissantes pour les entreprises disposant de technologies pour la conservation énergétique et la protection de l'environnement, de contrats de performance énergétique, de contrats de gestion de l'eau et la gouvernance concernant la pollution environnementale.

Le 28 mai 2016, le Conseil d'État a publié le plan d'action pour la prévention et le contrôle de la pollution des sols, qui exige un « contrôle global » du risque relatif au sol. À la suite de ce plan d'action, le ministre de l'environnement a publié le 31 décembre 2016 les mesures administratives relatives à l'environnement des sols contaminés (mise en œuvre expérimentale) qui sont entrées en vigueur le 1^{er} juillet 2017. Les mesures administratives précisent qui doit prendre la responsabilité du traitement et de la remise en état des sols contaminés.

En janvier 2017, le Conseil d'État a publié le 13^e plan quinquennal pour les économies d'énergie et la réduction des émissions, qui prévoit qu'en 2020 la consommation énergétique nationale par 10 000 RMB du PIB sera réduite de 15 % par rapport à 2015 ; la consommation totale d'énergie sera plafonnée à 5 milliards de tonnes de charbon standard ; et que les émissions de composés organiques volatils doivent être réduites de 10 % par rapport à 2015.

Le 17 avril 2017, le ministère de l'environnement a diffusé le 13^e plan quinquennal de développement des normes nationales de protection de l'environnement, qui améliorera ces normes et donnera la mesure du rôle positif de ces normes dans l'amélioration de la qualité de l'environnement et la prévention des risques environnementaux.

La loi de 2008 sur la pollution de l'eau a également été révisée par la loi du 28 juin 2017 adoptée par le comité permanent de l'assemblée nationale populaire de Chine qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2018. La loi impose que l'État mette en œuvre un système de contrôle de la qualité sur les principaux rejets de polluants. Il impose également que, sans l'obtention du permis de rejet, aucune entreprise ne doit rejeter ses eaux usées industrielles, ses eaux usées médicales ou toute autre eau usée.

En décembre 2017, la Chine a annoncé préparer un marché carbone national qui a été lancé en 2018 avec une période d'essai et d'ajustement en 2019 avant une finalisation en 2020.

La Chine a promulgué sa loi sur la prévention et le contrôle de la pollution des sols le 31 août 2018, elle est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019. La loi énonce des principes généraux pour la prévention et le contrôle de la pollution des sols et introduit une série de systèmes de gestion de la prévention et du contrôle de la pollution des sols tels que la planification et le partage d'informations, la gestion et le contrôle des risques, la surveillance et la supervision, etc.)

Fin 2018, le règlement relatif à l'évaluation de l'impact sur l'environnement a été modifié. Une société de projet sera responsable du résultat et de toute question découlant de l'évaluation de l'impact sur l'environnement (une étape préalable à la construction du projet). L'Agence d'évaluation de l'impact sur l'environnement n'assume plus la responsabilité conjointe avec la société de projet en ce qui concerne le rapport d'évaluation de l'impact sur l'environnement et la qualification de l'agence n'est plus requise.

Le 16 juillet 2018, le ministère de l'Écologie et de l'Environnement (ex-ministère de la Protection de l'environnement) a publié les mesures relatives à la participation du public à l'évaluation des incidences sur l'environnement. Le public a le droit de prendre acte du processus d'évaluation des incidences sur l'environnement, d'y participer et de le superviser.

Afin de mieux contrôler les polluants atmosphériques, le Conseil d'État a publié le 27 juin 2018 la circulaire sur la publication du Plan d'action triennal pour la conquête du ciel bleu. L'objectif est d'ici à 2020 de réduire les émissions de dioxyde de soufre et d'oxydes d'azote de plus de 15 % par rapport à ceux de 2015, de diminuer la concentration de PM_{2,5} dans les villes de 18 % par rapport à celle de 2015, que le ratio de jours avec une qualité d'air supérieure dans les villes, au niveau préfectoral ou supérieur, atteindra 80 %, et que le ratio de jours de pollution grave sera inférieur de 25 % à celui de 2015. La structure industrielle doit être ajustée et optimisée en conséquence.



PRÉSENTATION DU GROUPE
Réglementation environnementale

2

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

2.1	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES	RFA	60
2.1.1	Capital social		60
2.1.2	Marché des titres de la société		60
2.1.3	Acquisition par la société de ses propres actions		61
2.1.4	Capital autorisé non émis		64
2.1.5	Autres titres donnant accès au capital		67
2.1.6	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices		67
2.1.7	Titres non représentatifs du capital		68
2.2	ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT	RFA	69
2.2.1	Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2018		69
2.2.2	Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices		70
2.3	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES		71
2.3.1	Dividendes versés au cours des cinq derniers exercices		71
2.3.2	Politique de distribution		71
2.3.3	Délai de prescription		71

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

2.1 Informations sur le capital et données boursières RFA

2.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2018, le capital social de Veolia Environnement était de 2 827 966 705 euros divisé en 565 593 341 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (cf. section 2.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent document de référence, le capital social de la Société demeure inchangé.

2.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment A) depuis le 20 juillet 2000, sous le code ISIN FR 0000124141-VIE, le code Reuters VIE.PA et le code Bloomberg VIE.FP. Le titre Veolia Environnement est éligible au service de règlement différé (SRD).

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par NYSE Euronext Paris, depuis le 8 août 2001.

Le tableau ci-dessous décrit les cours de bourse et les volumes de transactions en nombre de titres Veolia Environnement sur les dix-huit derniers mois sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Euronext Paris

Année (mois)	Cours (en euros)		Transaction en nombre de titres
	Plus haut	Plus bas	
2018			
Décembre	19,170	17,400	40 598 668
Novembre	19,120	17,540	42 842 215
Octobre	17,920	16,420	49 365 842
Septembre	18,235	17,025	44 090 725
Août	19,380	17,895	38 752 720
Juillet	19,710	18,140	43 198 621
Juin	19,875	18,035	41 559 639
Mai	20,780	19,330	51 415 183
Avril	19,760	18,750	31 246 058
Mars	20,210	18,570	45 689 036
Février	20,490	18,835	44 725 189
Janvier	22,290	20,000	50 960 635
2017			
Décembre	21,620	20,700	36 655 349
Novembre	21,480	20,335	40 298 528
Octobre	20,490	19,390	34 199 024
Septembre	20,150	18,995	38 786 358
Août	19,775	18,810	37 642 845

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 (*US Over-The-Counter market*) sous le code VEOEY. Le programme d'ADR est géré par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*sponsored level 1 facility*).

2.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS ⁽¹⁾

2.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du document de référence (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018)

Lors de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, 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 multi-latéraux 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 multi-latéraux 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, (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 19 avril 2018 a fixé à 30 euros le prix maximum 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 de référence, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, soit le 19 octobre 2019, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

2.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2018

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2018	2,21
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2018	12 510 389
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2018*	392 168 489 €
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2018**	224 624 034 €
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 2018, soit 17,955 euros.

(1) Cette section comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Veolia Environnement a signé un contrat de liquidité à effet au 30 septembre 2014 pour une durée de 12 mois renouvelable, dont la mise en œuvre a été confiée à Rothschild & Cie. Une somme de 30 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du compte de liquidité.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2018 dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2018		Positions ouvertes au 31 décembre 2018			
	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	5 436 308	6 630 754	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions (en euros)	19,17	19,36	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)	104 415 409	94 476 055	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

(1) Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité et du Management Incentive Plan.

(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité, du Share Incentive Plan UK et du Management Incentive Plan.

2.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2018 et affectation des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 12 510 389, représentant 2,21 % 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 :

- 4 121 330 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2018, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre du contrat de liquidité mis en place le 30 septembre 2014.

2.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 2.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 19 octobre 2019, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce 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 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 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 de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (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 vingt deuxième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) 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.

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 :
 - le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, 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 de référence, 56 559 334 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 au premier alinéa 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 mais non en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, des systèmes multi-latéraux de négociations, 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, des systèmes multi-latéraux 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 ;

- le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 30 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 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 tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur 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 18 avril 2019 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 dix-huit 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 légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, 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 conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, 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.

2.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

2.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ⁽¹⁾

Type d'autorisation	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2018
Rachat d'actions				
				Actions autodétenues Au 31 décembre 2018, la Société détenait 12 510 389 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2018 (17,955 euros), soit une valeur de 224 624 034 euros
				Mouvements sur le contrat de liquidité 5 436 308 actions achetées et 6 630 754 actions vendues. Au 31 décembre 2018, aucune action ne figure au bilan du contrat de liquidité (cf. section 2.1.3. supra)
	Programme de rachat d'actions Sauf en période d'offre publique (résolution 12)	18 mois 19 octobre 2019	30 euros par action, dans la limite d'un plafond de 56 336 482 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 13)	26 mois 19 juin 2020	845 millions d'euros (nominal) soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 845 millions d'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 (résolution 14)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 15)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* (résolution 16)	26 mois 19 juin 2020	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'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 (green shoe)* (résolution 17)	26 mois 19 juin 2020	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 de 281 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* (résolution 18)	26 mois 19 juin 2020	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent document de référence.

Type d'autorisation	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2018
Émissions 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 19)	26 mois 19 juin 2020	56 336 482 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 20 septembre 2018 de 2 228 518 actions nouvelles, soit environ 0,4 % du capital social à cette date.
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 20)	18 mois 19 octobre 2019	5 633 648 euros (nominal) soit environ 0,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 21)	18 mois 19 octobre 2019	0,5 % du capital social au jour de l'assemblée générale, réparti en sous plafonds : (1) 0,4 % du capital social concernant les attributions d'actions de performance au bénéfice des mandataires sociaux de la Société et de certains membres du personnel salarié de la Société ou du Groupe et (2) 0,1 % du capital social concernant les attributions d'actions gratuites, sans condition de performance, à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés françaises du Groupe	Le conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 2 mai 2018 d'attribuer à effet du même jour : (1) 1 731 368 actions de performance à environ 700 bénéficiaires, soit environ 0,31 % du capital social à cette date et (2) 248 580 actions gratuites sans condition de performance à 49 716 bénéficiaires, soit environ 0,04 % du capital social à cette date
Réduction de capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions autodétenues (résolution 22)	26 mois 19 juin 2020	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois	Néant

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 845 millions d'euros inclus dans la treizième résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

** 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'actionariat (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'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

2.1.4.2 Autorisations proposées au vote de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019

Types d'autorisations	Opérations/Titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
Émissions 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 13)	26 mois 18 juin 2021	56 559 334 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant 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 14)	18 mois 18 octobre 2020	5 655 933 euros (nominal) soit environ 0,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant 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 de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 15)	18 mois 18 octobre 2020	0,4 % 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 845 millions d'euros inclus dans la treizième résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

** 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'actionariat (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'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

(2) Seule autorisation adoptée par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 et encore en vigueur à la date de la présente brochure.

2.1.5 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 2.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions gratuites et aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire de la Société du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à l'ensemble des salariés du périmètre France (49 716 bénéficiaires), 248 580 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social au 31 décembre 2018 ;

- à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social au 31 décembre 2018.

Ces actions ne devant être émises qu'en mai 2019 en ce qui concerne les actions gratuites et en mai 2021 en ce qui concerne les actions de performance, si toutes ces actions étaient émises, elles représenteraient un pourcentage de dilution de 0,35 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 565 593 341 actions au 31 décembre 2018.

Il convient de se référer au chapitre 7, section 7.4.3.1 *infra*.

2

2.1.6 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 2014 :

Date de l'assemblée	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
24/04/2014 (constatée par le président-directeur général le 26/05/2014)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	13 426 093	5	67 130 465	107 543 004,93	2 811 509 005	562 301 801
24/04/2014 (constatée par le président-directeur général le 17/12/2015)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	1 063 022	5	5 315 110	12 288 534,32	2 816 824 115	563 364 823
19/04/2018 (constatée par le président-directeur général le 20/09/2018)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	2 228 518	5	11 142 590	22 909 165,04	2 827 966 705	565 593 341

2.1.7 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.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2018 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 2018 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
12 décembre 2005	EUR	600				
Juin 2013	EUR		- 109			
Décembre 2013	EUR		- 60	431	4,375 %	11 décembre 2020
24 mai 2007	EUR	1 000				
Décembre 2013	EUR		- 150			
Avril 2015	EUR		- 205	645	5,125 %	24 mai 2022
29 octobre 2007	GBP	500				
7 janvier 2008	GBP		150	650	6,125 %	29 octobre 2037
24 avril 2009	EUR	750				
Novembre 2014	EUR		- 175			
Avril 2015	EUR		- 113	462	6,75 %	24 avril 2019
6 juillet 2010	EUR	834				
Avril 2015	EUR		- 196	638	4,247 %	6 janvier 2021
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,59 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	600		600	0,314 %	4 octobre 2023
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	0,672 %	30 mars 2022
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
21 novembre 2017	EUR	500		500	0 %	23 novembre 2020
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,94 %	7 janvier 2030

Au 31 décembre 2018, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 8 503 millions d'euros, dont 8 041 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 8 mars 2016, 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 15 mars 2021 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 102,75 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel de - 0,54 %. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 29,99 euros, soit une prime de 47,50 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2018, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission publique sur le marché américain

Veolia Environnement a émis le 28 mai 2008 un emprunt obligataire enregistré auprès de l'*US Securities and Exchange Commission* d'un montant de 1,8 milliard de dollars américains à taux fixe en trois tranches. La première tranche de coupon 5,25 % est arrivée à échéance le 3 juin 2013. Le 19 décembre 2014, Veolia Environnement a procédé au remboursement anticipé du nominal restant sur la seconde tranche de coupon 6,00 % de maturité juin 2018. L'émission qui constitue l'encours est donc la troisième tranche (400 millions de dollars) de coupon 6,75 % de maturité juin 2038.

Au 31 décembre 2018, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 400 millions de dollars américains, soit 349 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

Programme d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois (Panda Bonds)

Veolia Environnement a enregistré le 16 août 2016 auprès de la *National Association of Financial Market Institutional Investors* un programme d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois pour une durée de deux ans et pour un montant maximal de 15 milliards de renminbi.

Dans le cadre de ce programme, Veolia Environnement a émis le 1^{er} septembre 2016, à l'occasion d'un placement privé auprès d'investisseurs chinois et internationaux, un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard de renminbi à échéance 2 septembre 2019. Cette obligation porte un coupon de 3,5 %.

Le 9 août 2018, Veolia Environnement a poursuivi son programme d'émission par le biais d'un second emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard de renminbi à échéance 10 août 2019. Cette obligation porte un coupon de 4 %.

Au 31 décembre 2018, l'encours du nominal de ces emprunts s'élevait à 2 milliards de renminbi, soit 254 millions d'euros équivalents, venant à échéance à moins d'un an.

Billets de trésorerie

Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 4 milliards d'euros.

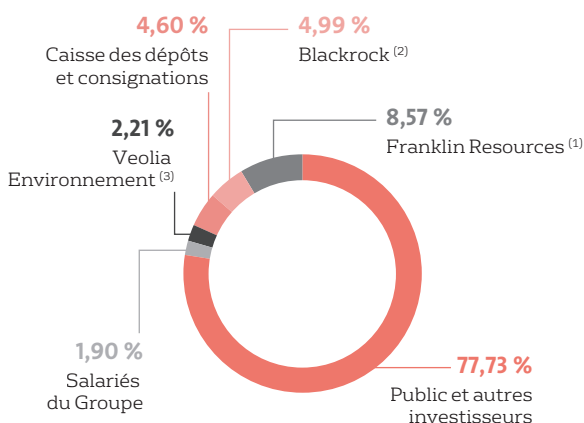
Au 31 décembre 2018, l'encours de billets de trésorerie émis par la Société s'élevait à 3 250 millions d'euros.

Pour plus de détails, il convient de se référer au chapitre 4, section 4.1, note 8 des notes annexes des états financiers consolidés *infra*.

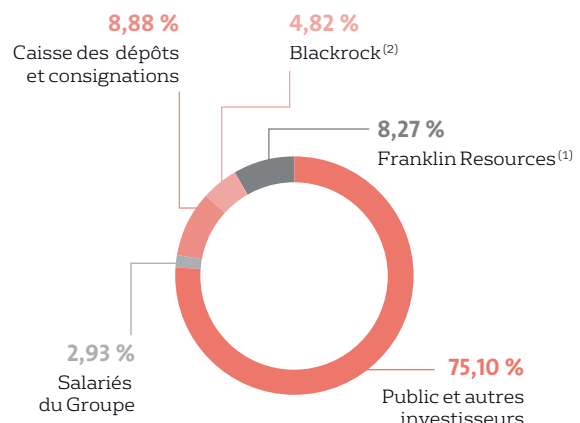
2.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

2.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Répartition de l'actionnariat (nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat (droits de vote exerçables)



(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire de Franklin Resources, Inc., notifiée à la Société le 19 décembre 2018.

(2) Sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil légal de Blackrock en date du 24 décembre 2018 (Décision et Information AMF n°218C2061 du 27 décembre 2018).

(3) Actions autodétenues et privées de droit de vote.

2.2.2 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 2018 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices ⁽¹⁾.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis 2 ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (cf. chapitre 8, section 8.1.9 *infra*).

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 de référence.

Actionnaire	Situation au 31 décembre 2018					Situation au 31 décembre 2017			Situation au 31 décembre 2016		
	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*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables*
Franklin Resources ⁽¹⁾	48 457 878	8,57	48 457 878	48 457 878	8,27	28 282 109	5,02	4,85	-	-	-
Blackrock ⁽²⁾	28 234 644	4,99	28 234 644	28 234 644	4,82	-	-	-	-	-	-
QD For Investment in Shares (QDFIS)**	-	-	-	-	-	26 107 208	4,63	4,48	26 107 208	4,63	4,30
Caisse des Dépôts ⁽³⁾	26 036 119 ⁽⁴⁾	4,60	52 072 238	52 072 238	8,88	26 036 119	4,62	8,94	26 036 119	4,62	8,58
Groupe industriel Marcel Dassault – GIMD ⁽⁵⁾	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	25 788 732	4,58	8,50
Veolia Environnement ⁽⁶⁾	12 510 389	2,21	12 510 389	0***	0***	13 704 835	2,43	0***	15 064 835	2,67	0
Public et autres investisseurs	450 354 311	79,63	457 355 503	457 355 503	78,03	469 234 552	83,30	81,73	470 367 929	83,50	78,62
TOTAL	565 593 341	100 %	598 630 652	586 120 263	100 %	563 364 823	100 %	100 %	563 364 823	100 %	100 %

* Le pourcentage des droits de vote exerçables est identique au pourcentage de droits de vote théorique.

** En date du 13 mars 2018, QD for Investment in Shares a cédé l'intégralité de sa participation, soit 26 107 208 actions via un placement privé ouvert aux investisseurs institutionnels (déclaration AMF n°2018DD541863 en date du 16 mars 2018).

*** Au 31 décembre 2018, Veolia Environnement autodétient 12 510 389 actions.

ND : Non déterminé.

(1) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire notifiée le 19 décembre 2018 à la Société. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil légal de Franklin Resources date du 13 février 2018 (Décision et Information AMF n°218C0439 du 16 février 2018).

(2) Sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil légal de Blackrock en date du 24 décembre 2018 (Décision et Information AMF n°218C2061 du 27 décembre 2018). Entre le 26 février 2018 et le 27 décembre 2018, Blackrock a effectué 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 n°218C0473, n°218C0483, n°218C0515, n°218C0604, n°218C0620, n°218C0799, n°218C0807, n°218C0849, n°218C0851, n°218C0861, n°218C0868, n°218C0875, n°218C0978, n°218C0986, n°218C1210, n°218C1228, n°218C1298, n°218C1374, n°218C1384, n°218C1400, n°218C1425, n°218C1445, n°218C1455, n°218C1478, n°218C1528, n°218C1605, n°218C1805, n°218C1817, n°218C1822, n°218C1845, n°218C1852, n°218C2061).

(3) Sur la base du relevé des actionnaires nominatifs au 31 décembre 2018 établi par la Société Générale et sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2018. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil de la Caisse des dépôts et consignations date du 23 septembre 2016 (Décision et Information AMF n°216C2179 du 26 septembre 2016).

(4) Actions détenues au nominatif depuis plus de deux ans.

(5) Le Groupe industriel Marcel Dassault a procédé au transfert de l'intégralité de sa participation du nominatif au porteur à compter du 1^{er} mars 2017.

(6) 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 8 janvier 2019.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et il n'existe aucune clause de pactes d'actionnaires ou de conventions auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société autre que les options d'achat conclues avec EDF, mentionnées aux

chapitre 4, section 4.1 *infra* (note 3.4.1 des notes annexes des états financiers consolidés) et chapitre 8, section 8.3 *infra*.

Aucun tiers n'exerce de contrôle sur Veolia Environnement et il n'existe, à la connaissance de la Société aucun accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement ou une prise de contrôle de la Société.

(1) Les chiffres sont issus des exercices 2018, 2017 et 2016.

2.3 Politique de distribution des dividendes

2.3.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

2

(en euros)	Dividende 2013	Dividende 2014	Dividende 2015	Dividende 2016	Dividende 2017
Dividende brut par action	0,70	0,70	0,73	0,80	0,84
Dividende net par action	0,70*	0,70*	0,73*	0,80*	0,84*
MONTANT GLOBAL DU DIVIDENDE DISTRIBUÉ**	374 246 447	383 952 678	401 183 799	439 772 185	462 685 249

* Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.

** Montants réglés par la Société.

La distribution d'un dividende de 0,84 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1^{er} janvier 2018, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018. Le dividende a été détaché de l'action le 14 mai 2018 (ex-date) et mis en paiement à compter du 16 mai 2018. Au 31 décembre 2017, le capital était composé de 563 364 823 actions dont 13 704 835 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 18 avril 2019 le versement d'un dividende de 0,92 euro par action au titre de l'exercice 2018, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 14 mai 2019. Les dividendes 2018 seront versés à compter du 16 mai 2019.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un prélèvement forfaitaire non libératoire obligatoire de 12,8 % sera opéré à titre d'acompte de l'impôt dû en 2019 sur les revenus de l'année 2018. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples 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 l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes, 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.

2.3.2 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.


2.3.3 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.

3

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

3.1	FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE	74
3.1.1	Contexte général	74
3.1.2	Évolutions au sein du Groupe	74
3.1.3	Financement du Groupe	75
3.1.4	Association des salariés à la performance du Groupe	76
3.1.5	Évolution de la gouvernance	76
3.2	INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES	77
3.2.1	Préambule	77
3.2.2	Chiffres clés	78
3.2.3	Chiffre d'affaires par métier	86
3.2.4	Autres éléments du compte de résultat	87
3.3	FINANCEMENT	89
3.3.1	Évolution du free cash-flow net et de l'endettement financier net	89
3.3.2	Investissements industriels et financiers	90
3.3.3	Prêts aux co-entreprises	91
3.3.4	Besoin en fonds de roulement opérationnel	91
3.3.5	Financement externe	91
3.4	RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)	93
3.4.1	ROCE après impôts	93
3.4.2	ROCE avant impôts	94
3.5	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	95
3.6	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	95
3.7	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	95
3.8	FACTEURS DE RISQUES	96
3.9	PERSPECTIVES	96
3.10	ANNEXES	97
3.10.1	Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe	97
3.10.2	Réconciliation des données publiées en 2017 avec les données retraitées 2017	98
3.10.3	Définitions	99
3.11	ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (POST ARRÊTÉ DES COMPTES ANNUELS)	101

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

3.1 Faits marquants de la période

3.1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

La performance du Groupe sur l'année 2018 est marquée par une progression continue du chiffre d'affaires et de l'EBITDA au fil des trimestres :

Ainsi, le chiffre d'affaires, en hausse de +6,5 % à change constant en 2018, a crû de 6,4 % au quatrième trimestre après +7,8 % au troisième trimestre, +5,1 % au 2^e trimestre et +7,0 % au premier trimestre.

De même l'EBITDA, en augmentation de 7,3 % à change constant, a progressé de 8,4 % à change constant au quatrième trimestre, après 9,4 % au troisième trimestre, 6,4 % au second trimestre et 5,3 % au premier trimestre.

Au quatrième trimestre, la très bonne dynamique du chiffre d'affaires s'est poursuivie en raison des éléments suivants :

- très bons volumes dans les déchets : +3,6% en 2018 avec une hausse de +3,3% sur le second semestre ;
- stabilisation de l'impact défavorable de la baisse du prix des papiers recyclés ;
- impact climat neutre globalement sur le 4^e trimestre ;
- croissance très soutenue hors de France, notamment dans le Reste du Monde ;
- activités mondiales : forte hausse des déchets toxiques, baisse des travaux (-5%).

Malgré un ralentissement des travaux en Afrique Moyen-Orient et Pacifique.

Au quatrième trimestre, la croissance de l'EBITDA est alimentée également par la progression du chiffre d'affaires et les gains d'efficacité :

- contribution des gains d'efficacité : 74 millions d'euros au quatrième trimestre, après une contribution de 80 millions d'euros au troisième trimestre, 78 millions d'euros sur le second trimestre et 70 millions d'euros au premier trimestre, soit 302 millions d'euros sur l'ensemble de l'année.

Sur l'année, ces éléments conduisent à une très solide croissance des résultats supérieurs aux attentes :

- hausse du chiffre d'affaires de +6,5 % à change constant (25 911 millions d'euros) et de +4,7 % à périmètre et change constant ;
- progression de l'EBITDA (3 392 millions d'euros) de 7,3 % ⁽¹⁾ ;
- EBIT courant de 1 604,0 millions d'euros en hausse de 9,7 % ⁽¹⁾ ;
- résultat net courant part du Groupe de 675 millions d'euros en hausse de 13,3 % ⁽¹⁾ et hausse de résultat net courant hors plus ou moins-values de cessions financières de +14,7 % ⁽¹⁾ ;
- résultat net part du Groupe de 439,3 millions d'euros en progression de 15,5 % ⁽¹⁾ ;
- investissements industriels nets de 1 752 millions d'euros (dont 309 millions d'euros d'investissements discrétionnaires contre 209 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- endettement financier net de 9 749 millions d'euros (incluant le remboursement de l'hybride intervenu en avril 2018 à hauteur de 1 452 millions d'euros) avec un ratio d'endettement financier net/EBITDA de 2,87 (versus 2,43 au 31 décembre 2017).

3.1.2 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE

Développements commerciaux

Dans la continuité du dynamisme commercial du Groupe de 2017, les développements commerciaux se sont poursuivis sur l'année 2018.

Sur les marchés industriels, le Groupe a notamment remporté aux États-Unis des contrats multi-services dans l'énergie (O&M d'une usine en Virginie de Dow Dupont) et dans les services énergétiques (centre de congrès d'Oklahoma City). En France, le Groupe a été retenu pour rénover et opérer les installations énergétiques du site d'Arcelor Mittal à Fos-sur-Mer (contrat de 450 millions d'euros sur 20 ans). Par ailleurs, le Groupe a signé avec EDF un partenariat visant à développer conjointement des solutions de télé-opération pour démanteler les réacteurs Uranium Naturel Graphite Gaz et pour traiter les déchets radioactifs par vitrification en France et à l'international. Le Groupe a également conclu avec Tetrapack un

(1) À change constant.

partenariat innovant en vue de permettre le recyclage d'ici 2025 de tous les composants des briques alimentaires, et avec Unilever un contrat de collaboration en matière d'emballage durable afin d'améliorer les infrastructures de collecte et de recyclage des déchets pour aider à créer une économie circulaire des déchets plastiques.

Dans le municipal, Veolia – en France – à travers sa filiale SNVE a renouvelé son contrat de délégation de service public relatif à l'exploitation de l'unité de valorisation énergétique de la ville de Rouen (contrat d'une durée de 6,5 ans représentant un chiffre d'affaires cumulé de 116 millions d'euros) et remporté au travers de sa filiale Veolia Eau la délégation du contrat de concession des services publics de l'assainissement collectif des eaux usées et de gestion des eaux pluviales de la métropole de Bordeaux (contrat de 352 millions d'euros sur sept ans). À Nantes, le Groupe au travers de

sa filiale Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets a renouvelé le contrat de concession du Centre de traitement et de valorisation des déchets de Couëron (contrat de 332 millions d'euros sur 15 ans) et a renouvelé son contrat de collecte des déchets ménagers dans les 11^e et 19^e arrondissements de Paris accompagnant ainsi la Capitale française dans sa stratégie de « zéro déchet ». À l'étranger, Dhaka Water Supply and Sewerage Authority (WASA), l'autorité en charge de la gestion de l'eau potable et des eaux usées de la capitale du Bangladesh, a choisi Veolia et Suez, pour construire et exploiter l'usine de production d'eau potable de Gandharbpur. En Australie, Veolia Australia & New Zealand a été sélectionné pour la gestion et la maintenance de la première unité de valorisation énergétique du pays qui produira 40 mW d'énergie propre (contrat de 450 millions de dollars australiens sur 25 ans).

Pour une description complète des principaux contrats gagnés en 2018, se référer au chapitre 1, note 1.4.3 du document de référence 2018.

Acquisitions

Acquisition de Grupo Sala (Colombie)

La société Veolia Holding America Latina a procédé en date du 15 mai 2018 à l'acquisition de Grupo Sala en Colombie, groupe de sociétés spécialisées dans les métiers de Propreté et d'Eau basé à Bogota (Colombie), pour un montant de 168 millions d'euros d'investissement financier ⁽¹⁾.

Acquisition du groupe PPC (Slovaquie)

Le 31 juillet 2018 Veolia Energia Slovensko AS a procédé à l'acquisition de 100 % du groupe PPC exploitant deux usines de cogénération à Bratislava pour un montant de 135 millions d'euros d'investissement financier ⁽¹⁾.

Acquisition du groupe HCI (Belgique)

Le 4 septembre 2018, la société Veolia NV SA a procédé au rachat des titres du groupe de sociétés HCI spécialisées dans le nettoyage industriel dans le port d'Anvers pour un montant de 43 millions d'euros.

3.1.3 FINANCEMENT DU GROUPE

Remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée

Veolia Environnement a procédé le 16 avril 2018 au remboursement de ses titres super-subordonnés à durée indéterminée (hybride) en euros et en livres sterling émis le 23 janvier 2013, pour des valeurs nominales respectives de 1 milliard d'euros et 400 millions de livres sterling (soit 1 452 millions d'euros équivalents).

(1) Acquisition de titres et dettes des entités entrantes.

Cessions

Services industriels (États-Unis)

Le 19 janvier 2018, Veolia ES North America a signé un contrat de cession de ses activités de nettoyage industriel (Industrial Services) avec Clean Harbors. La finalisation de l'opération a été réalisée le 23 février 2018 pour un prix de cession de 120 millions de dollars américains.

ScVK (République tchèque)

Dans le cadre de la transformation du schéma contractuel et de la signature du nouveau contrat de Bohême du Nord courant jusqu'en 2035, Veolia Central & Eastern Europe a cédé sa participation dans la société Severoceske Vodovody à Kanalizace AS à la collectivité de Teplice (Bohême du Nord). La finalisation de l'opération a été réalisée le 18 décembre 2018 pour un prix de cession de 75 millions d'euros.

Autres opérations avec les minoritaires

Rachat de minoritaires en République tchèque

Le 26 avril 2018, Veolia Énergie International a acquis auprès de DCR Investment a.s. une participation de 10 % dans la société Veolia Énergie Ceska Republika a.s. pour un prix de 85 millions d'euros. Cette acquisition permet à Veolia Énergie International SA de porter sa participation dans Veolia Énergie Ceska Republika a.s. de 73 % à 83 %.

PVK (République tchèque)

Veolia Central & Eastern Europe a cédé 49 % de sa participation dans la société Prazske Vodovody à Kanalizace AS (société d'eau de la ville de Prague) à la municipalité de Prague et conserve le contrôle et 51 % du capital. La finalisation de l'opération a été réalisée le 20 septembre 2018 pour un prix de cession de 69 millions d'euros.

BVAG (Allemagne)

Le 26 septembre 2018, le Groupe au travers de sa filiale Veolia Stadtwerke BS Beteiligung a signé un contrat de cession de 25 % de sa participation dans la société BVAG à la société Thüga Investor. À l'issue de l'opération – réalisée pour un montant de 146 millions d'euros – le Groupe conserve le contrôle et 51 % du capital de la société BVAG.

Émission d'un Panda Bond

Le 9 août 2018, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation d'un milliard de renminbi (127 millions d'euros équivalents) sur le marché domestique chinois (« Panda Bond »). Cette obligation a été émise dans le cadre d'un placement privé et porte un coupon de 4 %, pour une maturité de 1 an. Le placement a été réalisé auprès d'investisseurs chinois et internationaux. Le produit de cette émission est utilisé pour financer les projets du Groupe en Chine continentale. Les conditions obtenues témoignent de la perception très favorable de la signature de Veolia, ainsi que de la confiance des investisseurs dans le développement du Groupe en Chine.

Évolution des emprunts obligataires

Veolia Environnement a remboursé à l'échéance le 28 mai 2018, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 472 millions d'euros.

Le 5 décembre 2018, Veolia a émis avec succès 750 millions d'euros d'obligations au pair à échéance janvier 2030 (soit 11 ans et 1 mois) portant un coupon de 1,94 %. Ce placement a été exécuté auprès d'une large base d'investisseurs présents en Europe et en Asie. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société, notamment au refinancement des échéances de dettes à venir.

Confirmation de la perspective de crédit

En octobre 2018, Moodys a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, P-2/Baa1 à perspective stable.

De son côté, S&P a confirmé fin janvier 2019, la notation A-2/BBB avec une perspective stable.

Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 avril 2018 a fixé au titre de l'exercice 2017 le paiement d'un dividende à 0,84 euro par action, soit une augmentation de +5 % par rapport à 2016. Ce dividende a été versé en numéraire le 16 mai 2018 pour un montant total de 463 millions d'euros.

3.1.4 ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

À l'occasion de l'assemblée générale Mixte des actionnaires de Veolia Environnement, Veolia a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe en lançant une nouvelle opération d'actionnariat des salariés dans 29 pays, soit environ cent quatorze mille salariés du Groupe et dont le taux de souscription global a dépassé les 33 %, se traduisant par une augmentation de capital de 34 millions d'euros.

Également, dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé d'attribuer 0,31 % du capital de Veolia Environnement SA à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe. Le nombre d'actions, définitivement acquises en 2021, dépendra d'une condition de présence à l'échéance et de la progression moyenne du résultat net courant part du Groupe par action tel que publié dans les comptes consolidés du Groupe sur la période de référence se rapportant aux exercices 2018, 2019 et 2020 sur la base de l'exercice 2017.

Par ailleurs, le président-directeur général du Groupe a décidé d'attribuer une prime de solidarité et de soutien au pouvoir d'achat à 10 000 salariés en France. Cette prime, représentant un coût global de 5 millions d'euros, s'ajoute aux dispositions qui seront adoptées dans le cadre des négociations annuelles 2019 sur les salaires.

Enfin, pour continuer à associer les salariés à la croissance de l'entreprise, parties prenantes au quotidien des efforts de transformation et de développement du Groupe, Veolia Environnement a attribué cinq actions gratuites à chaque salarié du Groupe en novembre 2018. Au total, ce sont près de 250 000 nouvelles actions qui ont été attribuées à environ 50 000 collaborateurs. Elles seront définitivement acquises au 2 mai 2019 sous réserve d'une condition de présence à cette date.

3.1.5 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Évolution du comité exécutif

Le 23 juillet 2018, le Groupe a annoncé les nominations d'Estelle Brachlianoff au poste de Directrice générale adjointe en charge des opérations et de Claude Laruelle au poste de directeur général adjoint en charge des finances. Ces nominations prennent effet au 1^{er} septembre 2018 pour Estelle Brachlianoff et au 1^{er} octobre 2018 pour Claude Laruelle. Par ailleurs, Jean-François Nogrette, nommé directeur des entreprises de spécialité mondiale, intègre le comité exécutif de Veolia à compter du 1^{er} octobre 2018.

Évolution du conseil d'administration

Lors de sa séance du 6 novembre 2018, le conseil d'administration de Veolia Environnement a pris acte que le précédent mandat des

administrateurs représentant les salariés est venu à échéance le 14 octobre 2018 et qu'à la suite des élections par les comités de Groupe Europe et France, Pavel Pasa a été renouvelé pour quatre ans par le comité Groupe Europe et Franck Le Roux a été nommé pour la même durée par le comité de Groupe France.

Le conseil d'administration a également décidé, sur proposition de son comité des nominations de nommer :

- Franck Le Roux au comité des comptes et de l'audit et au comité des rémunérations ;
- Isabelle Courville au comité des nominations en remplacement de monsieur Paolo Scaroni, dont la présence au conseil excèdera douze ans prochainement, ce qui lui fera perdre sa qualité d'administrateur indépendant.

3.2 Informations comptables et financières

3.2.1 PRÉAMBULE

Gabon

La Société d'Eau et d'Énergie du Gabon (SEEG), filiale de Veolia Africa à 51 %, assure la production et la distribution d'eau potable et d'électricité sur l'ensemble du territoire gabonais selon les termes d'une convention de concession datant de 1997 et renouvelée pour cinq ans en mars 2017.

Le 16 février 2018, l'État gabonais a résilié de manière unilatérale la convention de concession signée avec la filiale de Veolia au Gabon (SEEG), en alléguant plusieurs motifs différents y compris celui de l'intérêt général. Par arrêté ministériel du même jour, l'ensemble des moyens matériels et humains de la SEEG a fait l'objet d'une réquisition par l'État gabonais. Un nouvel arrêté a également désigné une direction chargée de mettre en œuvre les mesures de résiliation et de réquisition.

Le 8 mars 2018, conformément à la convention de concession, la SEEG a soumis au Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI ») une requête de conciliation pour tenter de parvenir à une indemnisation à l'amiable du préjudice subi par la SEEG à la suite des mesures illicites prises par le Gabon.

À l'échéance du terme de la période de conciliation, les parties ont constaté qu'elles n'avaient pas réussi à rapprocher leurs positions. En conséquence, la SEEG et Veolia Africa ont initié le 20 septembre 2018 une procédure d'arbitrage devant le CIRDI et un tribunal arbitral a été constitué le 18 janvier 2019.

Depuis le 31 mars 2018, l'arrêt des activités au Gabon a conduit le Groupe à traiter la SEEG en résultat des activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5. Ainsi, les comptes de décembre 2017 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, en reclassant en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe au Gabon conformément à la norme IFRS 5.

Évolutions normatives

Normes applicables au 1^{er} janvier 2018

À compter du 1^{er} janvier 2018, le Groupe applique la nouvelle norme IFRS 9 sur les instruments financiers en remplacement de la norme IAS 39. La nouvelle norme prévoit une application rétrospective sur le classement et l'évaluation des actifs et passifs financiers, et plus particulièrement pour le Groupe, de nouvelles méthodologies de dépréciations de créances clients et une régularisation du coût amorti de la dette obligataire ayant fait l'objet d'une renégociation (cf. Annexes du 31 décembre 2018, paragraphe 1.2.2). Au compte de résultat, les retraitements liés à la première application de cette norme conduisent à des impacts peu significatifs sur l'EBITDA et l'EBIT courant.

L'application au 1^{er} janvier 2018 de la norme IFRS 15 ne génère pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018 (cf. notes annexes 1.2.2 Nouvelles normes et interprétations).

Norme sur les contrats de location (IFRS 16)

La nouvelle norme sur les locations (IFRS 16), publiée le 13 janvier 2016, conduira à reconnaître au bilan tous les engagements de location au sens de la nouvelle norme, sans distinction entre les contrats de location opérationnelle, actuellement reconnus en engagements hors bilan, et les contrats de location financement.

La première application de cette norme impactera le bilan du Groupe comme suit :

- augmentation de l'actif immobilisé (constatation d'un droit d'utilisation) ;
- reconnaissance d'une dette de location (représentative des loyers actualisés) ;
- ajustement des impôts différés et de la situation nette ;
- du fait de la première comptabilisation des engagements résultant des contrats de location opérationnelle existant au sein du Groupe.

En vue de la première application de cette norme, le Groupe a mis en place une équipe dédiée en charge du pilotage et de la coordination de l'ensemble des directions impliquées dans la mise en œuvre de cette norme (finance, opérations, achats, juridique, immobilier). Les travaux de recensement et d'analyse des données des contrats de location concernés (de l'ordre de 40 000 contrats) sont achevés.

Les analyses menées ont notamment porté sur les durées de location à retenir en fonction de la nature des contrats de location, des options existantes au sein des accords contractuels et sur la mise en place d'une méthodologie des taux d'intérêt permettant de répondre aux exigences de la nouvelle norme.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1^{er} janvier 2019, conduisant à comptabiliser les impacts dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018. Les exemptions de comptabilisation prévues par la norme pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois), et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, seront appliquées.

Sur la base des analyses des travaux effectués, la première application de cette norme entraînera :

- (i) un accroissement des dettes financières du Groupe compris entre 1,6 et 1,8 milliard d'euros ;
- (ii) un impact positif sur l'EBITDA de l'ordre de 0,4 milliard d'euros ;
- (iii) un levier (Endettement financier net / EBITDA) en légère hausse ;
- (iv) l'impact dilutif sur le calcul du ROCE après impôt, consécutif à la hausse des capitaux employés.

3.2.2 CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Variations 2017/2018	
				en courant	à change constant
Chiffre d'affaires	25 124,6	24 818,4	25 911,1	4,4 %	6,5 %
EBITDA	3 284,1	3 217,1	3 392,0	5,4 %	7,3 %
Marge d'EBITDA	13,1 %	13,0 %	13,1 %		
EBIT courant ⁽¹⁾	1 519,4	1 497,3	1 604,0	7,1 %	9,7 %
Résultat net courant – part du Groupe	622,6	613,6	674,9	10,0 %	13,3 %
Résultat net courant – part du Groupe, hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôt	616,1	607,1	678,6	11,8 %	14,7 %
Résultat Net part du Groupe	401,6	397,7	439,3	10,5 %	15,5 %
Investissements industriels bruts	1 738,0	1 738,0	1 810,7		
Free cash-flow net ⁽²⁾	655,0	618,7	567,8		
Endettement financier net	-7 841,0	-7 833,2	-9 748,9		

(1) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et entreprises associées.

(2) Les définitions des indicateurs sont données section 3.10.3 infra.

Les principaux impacts de change sont les suivants :

Impacts de change au 31 décembre 2018 (vs 31 décembre 2017 retraité)	%	(en millions d'euros)
Chiffre d'affaires	-2,1 %	-530
EBITDA	-1,9 %	-60
EBIT courant	-2,5 %	-38
Résultat net courant	-3,0 %	-20
Endettement financier net	1,1 %	86

Chiffre d'affaires consolidé du Groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 25 911,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 24 818,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité, **soit une progression de 6,5 % à change**

constant et +4,7 % en organique. Hors activité Travaux ⁽¹⁾ et hors impact du prix des énergies, le chiffre d'affaires progresse de +5,4 % (+6,4 % au quatrième trimestre, après +5,1 % au troisième trimestre, +5,3 % au second trimestre et +4,6 % au premier trimestre).

L'évolution du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre 2018 est, comme aux trimestres précédents, marquée par une progression dans l'ensemble des segments géographiques :

Variation à change constant	1 ^{er} trimestre 2018	2 ^e trimestre 2018	3 ^e trimestre 2018	4 ^e trimestre 2018
France	0,6 %	-1,1 %	2,6 %	4,1 %
Europe, hors France	6,9 %	6,7 %	7,4 %	7,9 %
Reste du monde	14,7 %	13,2 %	10,7 %	9,4 %
Activités mondiales	3,5 %	-0,6 %	11,4 %	1,6 %
GROUPE	7,0 %	5,1 %	7,8 %	6,4 %

Le quatrième trimestre est marqué par le maintien de la forte croissance du chiffre d'affaires qui s'établit à +6,4 % à change constant. L'accélération de la croissance en France provient des très bons volumes de déchets et de la stabilisation de l'impact des prix des matières recyclées. La croissance reste très soutenue hors de

France et particulièrement dans le Reste du monde (notamment en Asie avec un taux de croissance de +14,2 %). Le repli de l'activité Travaux explique le ralentissement des Activités mondiales au quatrième trimestre malgré la poursuite d'une forte croissance des déchets toxiques.

(1) Les Travaux concernent les activités ingénierie et construction du Groupe (principalement chez Veolia Water Technologies et la SADE), ainsi que les travaux réalisés dans le cadre des contrats d'exploitation.

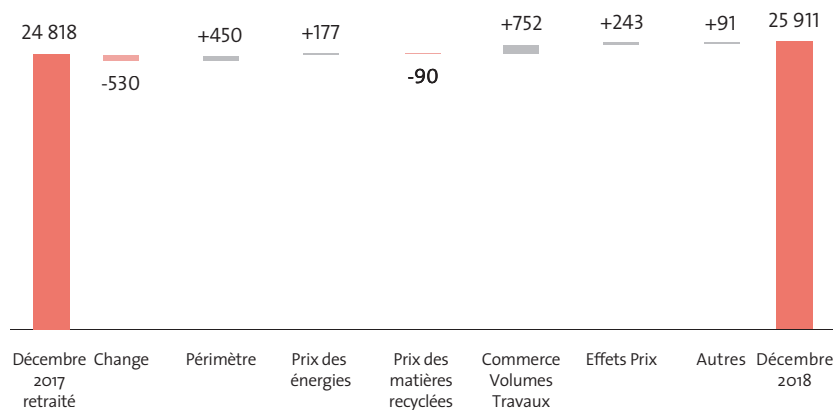
Par segment, l'évolution du chiffre d'affaires, par rapport au 31 décembre 2017 retraité, se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Variations 2017/2018		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France	5 414,5	5 499,3	1,6 %	1,6 %	1,3 %
Europe, hors France	8 504,4	9 096,0	7,0 %	7,2 %	3,6 %
Reste du monde	6 312,4	6 619,7	4,9 %	11,9 %	10,9 %
Activités mondiales	4 558,3	4 665,5	2,4 %	3,7 %	2,3 %
Autres	28,8	30,6	6,3 %	6,6 %	6,6 %
GROUPE	24 818,4	25 911,1	4,4 %	6,5 %	4,7 %

- chiffre d'affaires en hausse en **France** de 1,3 % à périmètre constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité : à périmètre constant, l'Eau est en retrait de -0,1 % alors que les Déchets progressent de +3,6 % :
 - le chiffre d'affaires de l'Eau est en retrait de -0,1 % à périmètre constant au 31 décembre 2018 par rapport au 31 décembre 2017 retraité, sous l'effet de la baisse des volumes de -0,7 % (+1,0 % en 2017). Ces baisses sont partiellement compensées par une indexation tarifaire en hausse (+0,7 % en 2018 contre +0,2 % en 2017),
 - l'activité Déchets est en augmentation de +3,6 % à périmètre constant au 31 décembre 2018 par rapport au 31 décembre 2017 retraité : la baisse du prix des papiers recyclés (-60 millions d'euros) est compensée par la progression des volumes et la dynamique commerciale (+5 %) ;
- **l'Europe hors France** est en progression de +7,2 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité, et affiche une bonne dynamique dans la plupart des régions :
 - dans la zone Royaume-Uni/Irlande, le chiffre d'affaires de 2 192,6 millions d'euros est en hausse de +4,1 % à change constant, grâce à la très bonne disponibilité des PFIs (95 % contre 93 % en 2017), à la progression des tarifs de l'électricité, aux gains de nouveaux contrats dans les services industriels et à la hausse des volumes traités en enfouissement. La poursuite de très bons résultats en collecte commerciale et les bonnes performances auprès des clients industriels contribuent également à cette progression et compensent l'impact de la baisse du prix des papiers recyclés,
 - en Europe centrale et orientale, le chiffre d'affaires s'établit à 3 132,4 millions d'euros et croît de +7,8 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité. L'impact défavorable du climat (-36 millions d'euros) est plus que compensé par :
 - dans l'Énergie : des hausses de volumes (+43 millions d'euros) et de tarifs (+54 millions d'euros),
 - dans l'Eau : une progression des volumes d'eau facturés (+1,1 % soit +13 millions d'euros), des hausses de tarifs dans la plupart des géographies de la zone (soit un impact de +28 millions d'euros) et une activité Travaux en progression en Roumanie et en Hongrie,
 - dans les Déchets, la contribution des acquisitions de 2017 (recyclage plastique en Hongrie et collecte de déchets industriels en République tchèque),
 - en Europe du Nord, le chiffre d'affaires de 2 718,0 millions d'euros est en hausse de +9,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité. La forte croissance est principalement portée par les acquisitions de 2017 dans les pays nordiques et aux Pays-Bas. L'Allemagne, principal pays contributeur au chiffre d'affaires (1 858,3 millions d'euros) affiche une progression de son chiffre d'affaires de +3,5 % : l'impact favorable des acquisitions de 2017 dans l'activité Déchets compense la baisse des volumes et du prix des matières recyclées, alors que dans l'activité Énergie, la hausse des tarifs compense partiellement la baisse des volumes vendus.
- forte progression dans le **Reste du monde** de 11,9 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité :
 - le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'établit à 2 035,8 millions d'euros soit une hausse de +12,0 % à périmètre et change constant et +3,9 % à change constant liée principalement à la forte croissance dans l'énergie (+28 % à change constant suite à une augmentation des prix et des volumes sous l'effet d'un climat rigoureux en début d'année), à des gains commerciaux (dont le nouveau contrat d'efficacité énergétique avec Dow Dupont aux États-Unis), et dans les Déchets (+6,2 % à change constant hors cession des activités de Services Industriels) à la croissance des volumes traités de déchets dangereux et dans l'Eau (+7,4 % à change constant) avec des gains commerciaux dans l'eau industrielle,
 - forte progression du chiffre d'affaires en Amérique latine (+38,2 % à change constant) à 795,3 millions d'euros grâce aux hausses tarifaires sur la zone, aux développements commerciaux en Équateur, Chili, Brésil et à l'intégration depuis mai 2018 des activités de Grupo Sala en Colombie,
 - le chiffre d'affaires de la zone Asie est en nette progression de +16,9 % à change constant à 1 789,8 millions d'euros. En Chine, la forte croissance du chiffre d'affaires (+13,3 %) est portée notamment par le démarrage de nouveaux actifs dans les déchets toxiques (incinérateurs de déchets toxiques de Changsha et Cangzhou) ainsi que par le développement de nouveaux contrats industriels dans l'Eau et l'Énergie (développement du réseau de chaleur de Harbin). Le reste de la zone est porté par un fort dynamisme commercial : démarrage de l'exploitation de la concession d'Hamamatsu et développement de l'activité EPC au Japon, nouveaux contrats dans l'eau industrielle et dans l'Énergie en Corée,
 - le chiffre d'affaires de la zone Pacifique est en progression de +5,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité, sous les effets combinés d'une hausse des volumes dans l'Eau (+4,2 %), du démarrage de nouveaux actifs dans les services industriels et des acquisitions ciblées de 2017,

- l'Afrique/Moyen-Orient est en hausse de +7,8 % à change constant avec notamment au Maroc la progression de l'activité travaux et des volumes favorables, et au Moyen-Orient, un fort développement commercial dans les services à l'énergie dans le tertiaire ;
- **Activités mondiales** : le chiffre d'affaires est en progression de +3,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité :
 - l'activité Déchets dangereux affiche une forte croissance de +10,4 % à change constant grâce aux hausses de volumes traités (en partie liée aux travaux du Grand Paris) et à la progression des activités de recyclage des huiles,
 - l'activité de Veolia Water Technologies ralentit au quatrième trimestre et reste en retrait de -6,8 % à change constant par rapport à l'année 2017. Le montant de prise de commandes de Veolia Water Technologies enregistré en 2018 ressort en baisse de -4,7 % par rapport au 31 décembre 2017 à 1 876 millions d'euros suite à une plus grande sélectivité des projets de Veolia Water Technologies. La Sade est en hausse de 4,5 % à change constant avec une activité qui reste très bien orientée en France dans les Travaux et les Telecoms (renouvellement et allongement du portefeuille) et un recentrage en cours à l'international.

L'évolution du chiffre d'affaires entre 2017 et 2018 peut s'analyser comme suit **par principaux effets** :



L'**effet change** de -530 millions d'euros (-2,1 % du chiffre d'affaires) reflète principalement la variation du peso argentin (-180 millions d'euros), du dollar américain (-104 millions d'euros), du dollar australien (-75 millions d'euros), du real brésilien (-27 millions d'euros) et de la livre sterling (-21 millions d'euros).

L'**effet périmètre** de 450 millions d'euros s'explique par :

- les développements réalisés en 2017 : inségration des actifs industriels de Corvara et Hans Andersson en Scandinavie (+135 millions d'euros), rachat des activités de recyclage et déchets plastiques de Van Scherpenzeel Groepe B.V. aux Pays-Bas (+43 millions d'euros) et acquisition d'Eurologistik (25 millions d'euros) et d'activités de recyclage de plastique Multipet/Multiport (+45 millions d'euros) en Allemagne et Hanbul en Corée (+27 millions d'euros) ;
- les opérations réalisées en 2018 : la cession aux États-Unis d'Industrial Services (-169 millions d'euros), l'acquisition de Grupo Sala (+87 millions d'euros) en Colombie et l'acquisition du groupe PPC en Slovaquie (+22 millions d'euros).

L'impact du **prix des énergies et des matières recyclées** s'élève à +87 millions d'euros avec notamment une augmentation du prix des énergies de +177 millions d'euros (principalement aux États-Unis, en Europe du Nord et Europe centrale et orientale) compensée par une baisse des prix des matières recyclées (-90 millions d'euros d'impact global matières recyclées dont -117 millions d'euros lié au papier).

La dynamique commerciale connaît une amélioration significative (**effet Commerce/Volumes**) à +752 millions d'euros avec notamment :

- une hausse des volumes de +363 millions d'euros, en lien avec la forte croissance des volumes de déchets (Déchets en France, Royaume-Uni, Amérique latine, Asie notamment dans les déchets dangereux Asie) et dans les activités multi-industrielles (contrat Arcelor). Dans l'Eau, la baisse des volumes en France (-0,7 %) est compensée par une croissance en Europe centrale (+1,1 %) ;
- un effet commerce de +309 millions d'euros, grâce à de nombreux gains de contrats en Europe (démarrage de nouveaux actifs dans les Déchets et l'Énergie) ; en Amérique latine (gains de contrats dans l'Eau en Équateur et en Colombie ainsi que dans les déchets au Chili et Brésil), et en Asie ;
- une contribution des activités de construction à hauteur de +108 millions d'euros avec une croissance de l'activité travaux en Europe du Nord, en Asie et au Moyen-Orient mais une plus grande sélectivité des projets chez VWT ;
- impact du climat dans l'Énergie de -28 millions d'euros (défavorable en Europe centrale depuis le deuxième trimestre, mais partiellement compensé par un effet climat positif en Amérique du Nord au premier trimestre).

Les **effets prix** favorables (+243 millions d'euros) sont liés principalement à des indexations tarifaires positives en France et au Royaume-Uni dans les Déchets, en Europe centrale dans l'Eau, en Amérique du Nord dans l'Eau et les Déchets dangereux et dans l'électricité au Maroc ainsi qu'à l'impact des hausses des prix en Asie et en Amérique latine (Argentine).

EBITDA

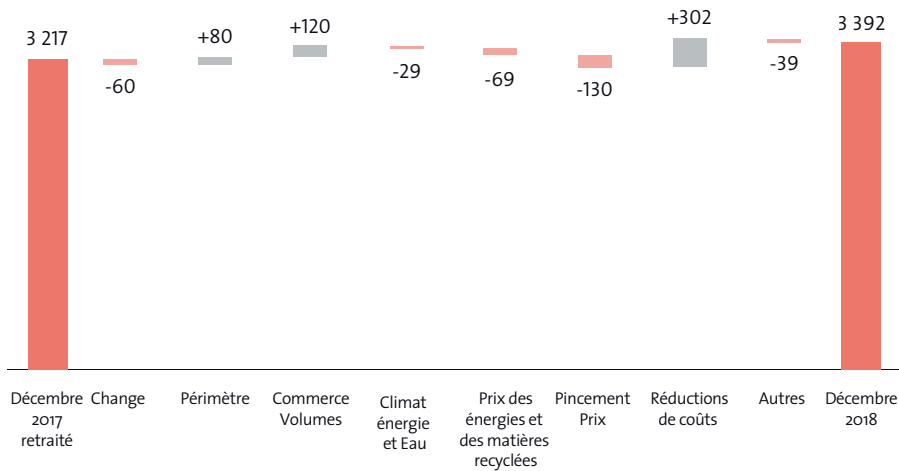
Au 31 décembre 2018, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 3 392,0 millions d'euros, soit une augmentation de 7,3 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité. Le taux de marge passe de 13,0 % en décembre 2017 retraité à 13,1 % en décembre 2018.

L'évolution de l'EBITDA est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Variations 2017/2018	
			en courant	à change constant
France	788,3	802,0	1,7 %	1,7 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	14,6 %	14,6 %		
Europe, hors France	1 300,4	1 354,1	4,1 %	3,9 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	15,3 %	14,9 %		
Reste du monde	875,9	952,6	8,8 %	15,3 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	13,9 %	14,4 %		
Activités mondiales	259,8	272,6	5,0 %	6,8 %
<i>Taux de marge EBITDA</i>	5,7 %	5,8 %		
Autres	-7,3	10,7		
Groupe	3 217,1	3 392,0	5,4 %	7,3 %
Taux de marge EBITDA	13,0 %	13,1 %		

- **En France**, l'EBITDA est en amélioration (+1,7 %) :
 - dans les métiers de l'Eau, progression de 4,8 % grâce à des gains d'efficacité accrus qui compensent l'effet négatif de la baisse des volumes (-13 millions d'euros) et la poursuite plus modérée de l'impact du pincement prix grâce à une meilleure indexation tarifaire ;
 - dans les Déchets, baisse générée principalement par la baisse des cours des papiers recyclés (impact de -13 millions d'euros, stabilisé au quatrième trimestre) et la hausse du prix de gasoil (-16 millions d'euros). Cette détérioration est partiellement compensée par la progression des tonnages dans les activités de traitement.
- Amélioration de l'EBITDA en **Europe hors France** (+3,9 % à change constant), qui s'explique par la combinaison de plusieurs effets :
 - en Europe centrale et orientale, l'impact de la hausse des coûts des combustibles et du pincement prix dans l'Énergie en République tchèque et en Pologne (-22 millions d'euros) ainsi que l'effet climat défavorable (-16 millions d'euros) qui génèrent une baisse de l'EBITDA ; cette baisse est partiellement compensée par un effet positif des hausses de tarif dans l'Eau en Bulgarie, République tchèque et Roumanie et des gains d'efficacité opérationnelle ;
 - progression de l'EBITDA au Royaume-Uni grâce à la très bonne disponibilité des usines d'incinération et des gains d'efficacité ; la baisse des prix des papiers recyclés est quant à elle compensée par l'augmentation des prix des métaux ferreux et du plastique ;
 - la progression de l'EBITDA de l'Europe du Nord est principalement liée aux opérations de périmètre réalisées en 2017 en Scandinavie, aux Pays-Bas, en Allemagne et à la poursuite de gains d'efficacité opérationnelle.
- Poursuite de la forte croissance de l'EBITDA dans le **Reste du monde** :
 - augmentation de l'EBITDA aux États-Unis, essentiellement liée à des effets prix volumes favorables dans l'Énergie (impact climat au premier trimestre et évolution favorable du prix de l'électricité) ;
 - amélioration de l'EBITDA en Amérique latine, grâce notamment aux bonnes performances dans l'activité Déchets au Brésil, en Argentine et avec, en Colombie, une bonne activité dans l'Eau et l'intégration de Grupo Sala ;
 - croissance soutenue de l'EBITDA en Asie portée par la Chine (+18 %) grâce à la forte croissance dans l'activité Toxiques (Cangzhou et Changsha), le Japon (nouveau contrat Hamamatsu) et Taiwan.
- Dans le segment **Activités mondiales**, très bonne performance des déchets dangereux mais baisse de l'EBITDA de Veolia Water Technologies en lien avec le recentrage progressif de l'activité.

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2017 et 2018 peut s'analyser comme suit :



L'impact change sur l'EBITDA est négatif et s'élève à -60 millions d'euros. Il reflète principalement les variations défavorables du peso argentin (-21 millions d'euros), du dollar américain (-12 millions d'euros), du dollar australien (-8 millions d'euros), du real brésilien (-7 millions d'euros), du renminbi chinois (-5 millions d'euros) et de la livre sterling (-3 millions d'euros).

L'effet périmètre de +80 millions d'euros concerne pour partie des développements réalisés en 2017, notamment l'intégration des actifs industriels de Corvara et des actifs de recyclage d'Hans Andersson en Scandinavie, des acquisitions en Allemagne d'Eurologistik et Multipet/Multiport et aux Pays-Bas du groupe Van Scherpenzeel Groepe B.V., ainsi qu'en 2018 l'acquisition de Grupo Sala en Colombie et du Groupe PPC en Slovaquie.

Les effets **commerce et volumes** sont favorables à hauteur de +120 millions d'euros en lien avec la croissance organique du chiffre d'affaires aidée par le fort dynamisme commercial et par la progression des volumes, notamment dans les déchets.

Le **climat** pèse sur l'EBITDA à hauteur de -29 millions d'euros avec l'impact d'un second trimestre très doux en Europe centrale, d'un

printemps pluvieux seulement partiellement rattrapé en France et en Europe centrale sur les troisième et quatrième trimestres.

Les **prix des énergies et des matières recyclées** ont un impact défavorable sur l'EBITDA (-69 millions d'euros) dû au pincement tarifaire lié à la hausse du coût des combustibles dans l'Énergie (-27 millions d'euros), à la hausse du gasoil dans les activités Déchets (-26 millions d'euros) et à l'impact négatif du prix des matières recyclées (-16 millions d'euros dont -20 millions d'euros sur le papier partiellement compensé par les autres matières recyclées).

L'effet **prix net de l'inflation** est de -130 millions d'euros et concerne notamment les impacts des indexations de prix dans l'Eau et les Déchets qui ne compensent que très partiellement la pression sur les hausses des salaires et autres coûts.

La **contribution des plans d'économies de coûts** s'élève à 302 millions d'euros. Elle porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 52 %), et les achats (32 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France (à hauteur de 37 %), l'Europe hors France (26 %), le Reste du monde (24 %), les Activités mondiales (13 %). L'objectif de 300 millions d'euros a été dépassé sur l'année 2018.

Gain d'efficacité

Impact EBITDA (en millions d'euros)	Objectif cumulé 2016-2018	Objectif 2018	Réalisation 2018	Réalisation 2017	Réalisation 2016	Cumul réalisé à fin 2018
Gains bruts	800	> 300	302	255	245	802

EBIT courant

L'EBIT courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à 1 604,0 millions d'euros, en progression de 9,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité.

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT courant au 31 décembre 2018 versus 31 décembre 2017 retraité sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
EBITDA	3 217,1	3 392,0
Dépenses de renouvellement	-272,4	-279,8
Amortissements*	-1 664,8	-1 704,2
Provisions, juste valeur et autres :	119,1	80,2
• Pertes de valeurs nettes courantes sur actifs corporels, incorporels et AFOs	-1,4	0,6
• Dotations nettes de reprises aux provisions opérationnelles, ajustements de juste valeur et autres	110,6	68,7
• Plus ou moins-values de cession industrielles	9,9	10,9
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	98,4	115,9
EBIT courant	1 497,3	1 604,0

* Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels courants (AFO) à hauteur de -135,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre -147,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

L'amélioration de l'EBIT courant à change constant est le reflet :

- de la croissance de l'EBITDA ;
- d'un niveau de charges d'amortissement de 1 569 millions d'euros en hausse de +4,9 % à change constant liées en particulier aux petites acquisitions réalisées ;
- de la baisse des remboursements des actifs financiers opérationnels en 2018 (135 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 148 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité) liés principalement à des évolutions contractuelles en Chine et en Corée du sud ;

- de provisions et de mise à juste valeur inférieures au 31 décembre 2017 retraité ;
- d'une progression de la contribution des entités mises en équivalence notamment en Asie (Chine +19 % à change constant) et d'un résultat de cession positif aux États-Unis (incluant une plus-value de 16 millions d'euros).

L'effet change sur l'EBIT courant est négatif de -38 millions d'euros et reflète principalement la variation du peso argentin (-15 millions d'euros), du dollar américain (-6 millions d'euros), du real brésilien (-5 millions d'euros), du renminbi chinois (-5 millions d'euros), du dollar australien (-4 millions d'euros) et de la livre sterling (-2 millions d'euros) que compense partiellement la variation favorable de la couronne tchèque (+5 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Variations 2017/2018	
			en courant	à change constant
France	152,4	115,1	-24,5 %	-24,5 %
Europe, hors France	697,0	726,9	4,3 %	3,9 %
Reste du monde	535,8	623,1	16,3 %	23,4 %
Activités mondiales	155,6	145,3	-6,6 %	-5,0 %
Autres	-43,4	-6,3	N/A	N/A
Groupe	1 497,3	1 604,0	7,1 %	9,7 %

Résultat financier

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Coût de l'endettement financier net (1)	-409,8	-413,8
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	21,6	14,0
Résultat sur actifs disponibles à la vente	4,6	4,6
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	0,3	-0,1
Résultat de change	-23,8	-10,6
Désactualisation des provisions	-35,4	-30,4
Intérêts sur passif du domaine concédé	-94,3	-94,2
Autres	-22,6	-35,6
Autres revenus et charges financiers courants (2)	-149,6	-152,3
Plus ou moins-value de cession financières*	8,0	4,5
Résultat financier courant (1)+(2)	-551,4	-561,6
Autres revenus et charges financiers non courants	-	-
RÉSULTAT FINANCIER	-551,4	-561,6

* Y compris frais de cessions financières.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net s'établit à -413,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, versus -409,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité, en légère augmentation dû notamment à la baisse progressive de la performance des placements, ainsi qu'une hausse du coût de la dette en devise dans les pays émergents (écartement du différentiel euro – devise), partiellement compensée par une gestion active de la dette avec une baisse du taux de financement de la dette brute en Euro de 3,04 % à 2,91 % grâce au refinancement obligataire.

Le taux de financement s'établit ainsi à 4,18 % au 31 décembre 2018 contre 4,91 % au 31 décembre 2017 retraité.

Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers courants s'élèvent à -152,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre -149,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Ils incluent les intérêts sur passifs du domaine concédé (IFRIC 12) pour -94,2 millions d'euros et les effets de désactualisation des provisions pour -30,4 millions d'euros.

Les plus-values sur cessions financières comptabilisées sur l'année 2018 s'élèvent à 4,5 millions d'euros et comprennent la plus-value sur la cession des activités de services industriels aux États-Unis pour un montant de 36 millions d'euros ainsi que des ajustements de valeur des actifs destinés à la vente en Europe hors France. Au 31 décembre 2017 retraité, les plus-values de cession financières s'élevaient à 8 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité (elles comprenaient entre autres +11 millions sur la cession de Lanzhou en Chine et la mise à juste valeur de Mehrum en Allemagne pour -9 millions d'euros).

Charge d'Impôt courante

La charge d'impôt courante s'élève à -204,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre -194,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2018 est en baisse à 22,1 % (versus 23,0 % au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾ après retraitement de l'impact des cessions financières et de la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence. Cette diminution s'explique par une taxation plus faible (par rapport au taux d'impôt français) d'une partie significative des résultats du Groupe et une amélioration des résultats en France.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Résultat avant impôt – Éléments courants (a)	945,8	1 042,4
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	98,4	115,9
Résultat avant impôt retraité - Éléments courants : (d) = (a) - (b)	847,4	926,5
Charge d'impôt retraitée (e)	-194,9	-204,9
TAUX D'IMPÔT RETRAITÉ SUR LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT (E)/(D)	23,0 %	22,1 %

(1) Taux d'impôt 2017 publié 23,9 %.

Résultat net courant

Le **résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère** s'établit à 674,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 613,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est en augmentation de 14,7 % à change constant, à 678,6 millions d'euros contre 607,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Financement

Le **free cash-flow net** est positif et s'élève à 568 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 619 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

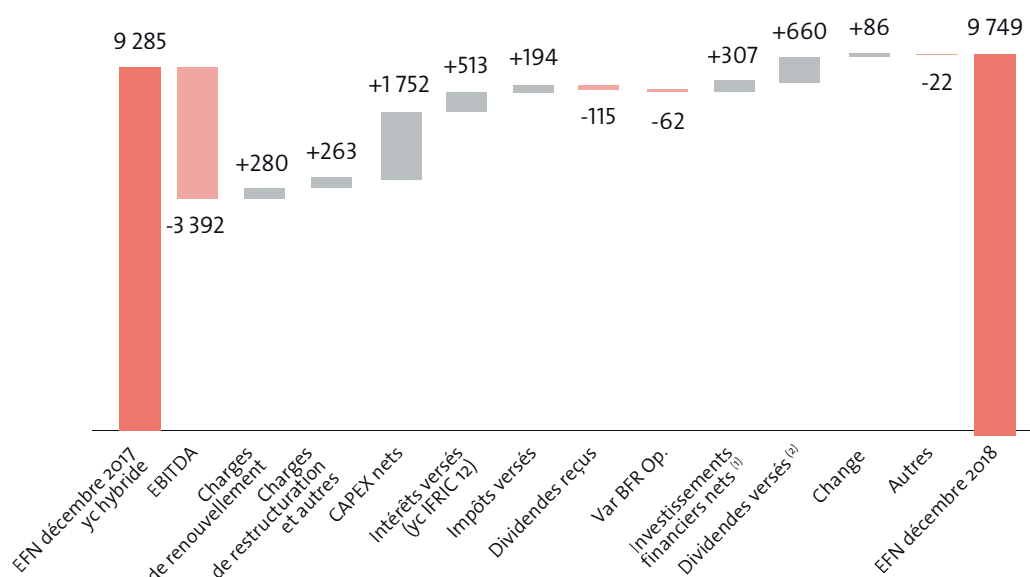
L'évolution du Free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2017 retraité reflète essentiellement une augmentation des investissements industriels bruts en hausse de 4,2 % à 1 811 millions d'euros, comprenant des investissements de maintenance à

hauteur de 789 millions d'euros (soit 3 % du chiffre d'affaires), des investissements de croissance sur le portefeuille existant de 713 millions d'euros (contre 707 millions au 31 décembre 2017) et une forte hausse des investissements discrétionnaires qui s'élèvent à 309 millions d'euros. Cette variation du free cash-flow comprend une nouvelle réduction du BFR opérationnel de -62 millions d'euros (en dépit de la hausse du chiffre d'affaires) après une baisse de -115 millions d'euros en 2017.

Au global, l'**endettement financier net** s'établit à 9 749 millions d'euros (incluant le remboursement de l'hybride en avril 2018 de 1 452 millions d'euros), contre 9 285 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité de l'hybride.

Outre l'évolution du free cash-flow net, l'endettement financier net comprend 307 millions d'investissements financiers (contre 418 millions au 31 décembre 2017), notamment dans les Déchets (Grupo Sala en Colombie) et l'Énergie (Groupe PPC en Slovaquie).

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change défavorable de -86 millions d'euros au 31 décembre 2018 par rapport au 31 décembre 2017.



(1) Investissements financiers de -786 millions d'euros nets des cessions financières nettes de +479 millions d'euros.

(2) Dont -66 millions d'euros : coupon de l'Hybride.

3.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Variations 2017/2018		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	10 811	10 894	0,8 %	2,3 %	2,1 %
▪ Eau & Assainissement	7 860	8 053	2,5 %	3,8 %	3,5 %
▪ Eau Technologie et Travaux	2 951	2 841	-3,7 %	-1,9 %	-1,6 %
Déchets	9 037	9 599	6,2 %	9,2 %	4,9 %
Énergie	4 971	5 418	9,0 %	11,0 %	10,0 %
GROUPE	24 818	25 911	4,4 %	6,5 %	4,7 %

Eau

Le chiffre d'affaires de l'Eau est en progression à +2,3 % à change constant, et +2,1 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2017 retraité. Cette évolution s'explique par :

- un impact **volume/développement commercial** favorable (+0,7 % hors activité travaux), lié à la hausse des volumes en Europe centrale (+1,1 %) et aux développements commerciaux dans le Reste du monde (Amérique du Nord, Amérique latine et Asie) qui compensent la baisse des volumes en France (-0,7 % : impact climat défavorable aux deuxième et quatrième trimestres) ;
- un **effet prix** positif de +1,1 % lié aux hausses de tarifs notamment en Europe centrale ainsi qu'aux indexations tarifaires dans l'activité Eau France de +0,7 % ;
- une activité **travaux** en légère augmentation, en hausse dans le Reste du monde (notamment dans le Pacifique et au Moyen-Orient) compensée par une baisse des travaux de construction chez Veolia Water Technologies, en réorientation progressive vers la technologie et les services.

Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité Déchets est en forte progression de +9,2 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité (+4,9 % à périmètre et change constants), en lien avec :

- un effet **commerce et volumes** de +3,6 % (hors activité travaux), avec une croissance des volumes dans toutes les géographies et plus spécifiquement dans les activités de collecte et de traitement (France +5 %, au Royaume-Uni, en Asie et dans les déchets toxiques), un fort taux de renouvellement et de gains de contrats en Europe du Nord, Amérique latine et dans les déchets toxiques ;

- un **effet prix** positif de +2,2 % (notamment en Amérique latine, au Royaume-Uni, et en Asie) ;
- l'impact défavorable des **prix des matières recyclées** (-1,0 %) dû au recul des prix du papier ;
- un impact **périmètre** de +4,3 % lié aux acquisitions en Allemagne, en Suède, en Colombie et en Asie qui compensent la cession des activités de services industriels aux États-Unis (-169 millions d'euros).

Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité Énergie est en hausse de +11,0 % à change constant par rapport au 31 décembre 2017 retraité (+10,0 % à périmètre et change constants). Cette évolution s'explique essentiellement par :

- un **effet volumes et commerce** de +6,7 % (yc activité travaux), avec une hausse des volumes dans l'énergie en Europe centrale et en Afrique Moyen-Orient (gain de contrats ENOVA) et le démarrage de nouveaux contrats au Canada et dans les activités de multi-services industriels ;
- un **effet prix** en hausse (+2,3 %) avec une forte hausse des prix de vente de chaleur et d'électricité en Amérique du Nord et Europe centrale (Pologne) ;
- un **effet climat** négatif (-0,6 %) en particulier en Europe centrale sur le deuxième trimestre ;
- un impact **périmètre** (+1 %).

3.2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

3.2.4.1 Coûts commerciaux, généraux et administratifs

Les coûts commerciaux, généraux et administratifs impactant l'EBIT courant passent de 2 816,6 millions au 31 décembre 2017 retraité à 2 754 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de -2,2 % en courant (-0,2 % à change constant). Le ratio coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires est en forte amélioration et passe de 11,3 % au 31 décembre 2017 retraité à 10,6 % au 31 décembre 2018. Cette baisse constatée est le reflet de la poursuite du plan de réduction des coûts et de ses impacts sur les coûts de structure du Groupe.

3.2.4.2 Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence

Le classement en Actifs et Passifs destinés à la vente de la contribution de Transdev au 31 décembre 2018 ne génère aucun résultat (22,8 millions d'euros au 31 décembre 2017) ; la valeur de la participation dans Transdev ayant été figée au 31 décembre 2017 conformément à l'application de la norme IFRS 5.

3.2.4.3 Résultat net courant/résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente -167,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre -137,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 439,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 397,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est de 674,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 613,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Compte tenu du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2018 qui s'élève à 551,1 millions en non dilué, et 575,9 millions en dilué, versus 550,8 millions en non dilué, et 574,6 millions en dilué au 31 décembre 2017, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère par action au 31 décembre 2018 ressort à 0,68 euro en non dilué et 0,65 euro en dilué, contre 0,60 euro en non dilué et 0,57 euro en dilué au 31 décembre 2017 retraité. Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère au 31 décembre 2018 ressort à 1,22 euro en non dilué et 1,17 euro en dilué, contre 1,11 euro en non dilué et 1,07 euro en dilué au 31 décembre 2017 retraité.

L'effet dilutif pris en compte dans le calcul du résultat net par action concerne les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises en mars 2016, ainsi que les programmes de Plan d'Attribution d'Actions de Performance et Plan d'Attribution Gratuite d'Actions mis en place respectivement au 1^{er} juillet et 1^{er} novembre 2018.

Au 31 décembre 2018, la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 604,0	-184,5	1 419,6
Coût de l'endettement financier net	-413,8		-413,8
Autres revenus et charges financiers	-147,8		-147,8
Résultat avant impôts	1 042,5	-184,5	858,0
Charge d'impôts sur les sociétés	-204,9	4,7	-200,2
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	0,0	0,0	0,0
Résultat net des activités non poursuivies	0,0	-50,6	-50,6
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-162,6	-5,2	-167,8
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	674,9	-235,6	439,3

Le résultat net des activités non poursuivies comprend à fin décembre 2018 l'impact de la sortie du Gabon pour -46,4 millions d'euros ainsi que la quote-part de résultat lié aux activités du Groupe en Lituanie pour -4,2 millions d'euros

Au 31 décembre 2017 retraité, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établissait de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 497,3	-234,6	1 262,7
Coût de l'endettement financier net	-409,8		-409,8
Autres revenus et charges financiers	-141,7		-141,7
Résultat avant impôts	945,8	-234,6	711,3
Charge d'impôts sur les sociétés	-194,9	-22,2	-217,1
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	0,0	22,8	22,8
Résultat net des activités non poursuivies	0,0	18,5	18,5
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-137,3	-0,3	-137,6
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	613,6	-215,8	397,7

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
EBIT courant	1 497,3	1 604,0
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	-1,5	0,9
Charges, dépréciations et provisions non courantes	-62,0	-36,7
Charges de restructuration nettes de reprise de provision de restructuration	-157,6	-120,5
Frais de personnel – paiements en actions	-1,4	-17,4
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-12,1	-10,8
Total des éléments non courants	-234,6	-184,5
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QPRN DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1 262,6	1 419,6

Les charges de restructuration au 31 décembre 2018 sont liées principalement aux coûts de restructuration des Activités mondiales (-67,2 millions d'euros). Par ailleurs, l'application de la norme IFRS 2 conduit à reconnaître une charge de -17,4 millions au titre des coûts générés par la politique d'association des salariés à la performance du Groupe.

3.3 Financement

3.3.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH-FLOW NET ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le tableau ci-après récapitule la variation de l'endettement financier net et du free cash-flow net :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
EBITDA	3 217,1	3 392,0
Investissements industriels nets de cession	-1 648,3	-1 751,5
Variation BFR opérationnel	115,4	61,8
Dividendes reçus des entités mises en équivalence et des co-entreprises	81,3	115,0
Dépenses de renouvellement	-272,4	-279,8
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-138,3	-262,6
Intérêts sur passifs du domaine concédé	-94,3	-94,2
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-423,3	-419,2
Impôts payés	-218,5	-193,7
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	618,7	567,8
Dividendes versés	-648,1	-659,7
Investissements financiers nets	-418,4	-306,7
Variation des créances et autres actifs financiers	95,4	0,0
Émissions/remboursement de titres super-subordonnés	0,0	0,0
Augmentation de capital	23,9	11,3
Free cash-flow	-328,6	-387,2
Effets de change et autres variations*	307,5	-1 529,2
Variation	-21,1	-1 916,4
Endettement financier net à l'ouverture	-7 812,1	-7 833,2
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	-7 833,2	-9 748,9

* Les effets de change et autres variations au 31 décembre 2018 incluent le remboursement de la dette hybride pour 1 452 millions d'euros et l'impact de change défavorable (-86 millions d'euros).

Le free cash-flow net avant versement de dividendes et investissements financiers nets s'établit à 568 millions d'euros au 31 décembre 2018 (versus 619 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité).

L'évolution du Free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2017 retraité reflète essentiellement :

- une amélioration de l'EBITDA ;

- une variation favorable du besoin en fonds de roulement opérationnel ;
- des investissements nets en augmentation portés par la concrétisation de projets de croissance plus élevée qu'en 2017 ;
- ainsi qu'une augmentation des charges de restructuration liée au plan de transformation de l'activité de Veolia Water Technologies.

3.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

3.3.2.1 Investissements industriels

Le volume total des investissements industriels bruts, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'est élevé à 1 811 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 1 738 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Les investissements industriels par **segment**, hors activités non poursuivies, varient de la façon suivante :

31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille ⁽¹⁾	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts ⁽²⁾	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	327	34	361	-29	332
Europe, hors France	644	58	702	-14	688
Reste du monde	373	207	580	-5	575
Activités mondiales	138	10	148	-11	137
Autres	20	0	20	0	20
GROUPE	1 502	309	1 811	-59	1 752

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 789 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 713 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux actifs financiers opérationnels à hauteur de -159 millions d'euros.

31 décembre 2017 retraité (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille ⁽¹⁾	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts ⁽²⁾	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	360	12	372	-15	357
Europe, hors France	590	93	683	-30	653
Reste du monde	426	104	530	-27	503
Activités mondiales	128	0	128	-16	112
Autres	25	0	25	-1	24
GROUPE	1 529	209	1 738	-89	1 649

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 822 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 707 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux AFO à hauteur de -112 millions d'euros.

À change constant, les investissements industriels bruts sont en augmentation de 5,6 % par rapport au 31 décembre 2017 retraité, suite à l'accélération des investissements industriels de croissance discrétionnaires par rapport au 31 décembre 2017 retraité (+48 %). Ces investissements concernent principalement :

- en France, des investissements discrétionnaires pour 34 millions d'euros dans les Déchets (construction de l'incinérateur de Troyes, modernisation de centre de tri d'unité de valorisation énergétique) ;
- 58 millions d'euros de nouveaux raccordements des réseaux d'eau et de chaleur en Europe centrale, ainsi que l'accroissement de capacité de recyclage de plastiques ;
- dans le Reste du monde 207 millions d'euro couvrant le développement de capacités de traitement dans l'eau industrielle (Sinopec notamment), la construction de six unités de traitement de déchets toxiques en Chine et à Singapour, l'extension de réseaux de chaleur dans l'Énergie en Chine ainsi que des investissements au titre de contrats industriels en Chine et en Corée.

3.3.2.2 Investissements et cessions financiers

Les investissements financiers s'élèvent à 786 millions d'euros au 31 décembre 2018 (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et incluent notamment les impacts des acquisitions de la société Grupo Sala en Colombie (168 millions d'euros), du groupe PPC en Slovaquie (135 millions d'euros), de minoritaires de la société Veolia Énergie Ceska Republika a.s. en République tchèque (85 millions d'euros) et de la société HCI en Belgique (43 millions d'euros). Au 31 décembre 2017 retraité, les investissements financiers (565 millions d'euros, y compris endettement financier net des entités entrantes) concernaient principalement les impacts des acquisitions de la société Corvara et Hans Andersson (143 millions d'euros), Uniken (66 millions d'euros), du Groupe néerlandais Van Scherpenzeel (56 millions d'euros), d'Eurologistik (40 millions d'euros) et Enovity (26 millions d'euros).

Les cessions financières s'élèvent à 479 millions d'euros au 31 décembre 2018 (y compris frais de cession) et comprennent notamment la cession des activités de services industriels aux États-Unis (96 millions d'euros), la cession de 25 % de la participation dans la société BVAG (146 millions d'euros) et les cessions partielles ou totales des sociétés PVK (69 millions d'euros) et ScVK (75 millions d'euros) en République tchèque. Au 31 décembre 2017, les cessions financières (147 millions d'euros) comprenaient essentiellement les cessions d'Affinity au Royaume-Uni et des services énergétiques aux bâtiments en Suède.

3.3.3 PRÊTS AUX CO-ENTREPRISES

Les prêts consentis aux co-entreprises, comptabilisés sur la ligne « Variation des créances et autres actifs financiers » s'élèvent à 132 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 117 millions au 31 décembre 2017). Ils comprennent les prêts aux concessions chinoises pour 77,1 millions d'euros en hausse de 11,5 millions

d'euros par comparaison à 65,6 millions au 31 décembre 2017. Les autres créances concernent principalement le prêt octroyé par Veolia Énergie à la joint-venture Kihpihlati pour un montant de 19,5 millions d'euros.

3.3.4 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à 62 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 115 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

Cette variation entre les deux périodes est liée au besoin en fonds de roulement opérationnel généré par les opérations.

La position nette du BFR au bilan du 31 décembre 2018 est une ressource de 879 millions d'euros en légère amélioration malgré la hausse du chiffre d'affaires de l'activité du Groupe.

Se référer à la note 5.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

3.3.5 FINANCEMENT EXTERNE

3.3.5.1 Structure de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Dettes financières non courantes	7.1.1	9 457,4	9 655,5
Dettes financières courantes	7.1.1	4 607,0	4 620,9
Trésorerie passive	7.1.3	208,9	215,7
Sous-total dettes financières		14 273,3	14 492,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.1.3	-6 263,9	-4 556,5
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture et autres		-1,3	6,1
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	7.1.2	-174,9	-192,8
ENDETTEMENT FINANCIER NET		7 833,2	9 748,9

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2018 est à taux fixe à hauteur de 93 % et à taux variable à hauteur de 7 %.

La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 7,5 ans au 31 décembre 2018 contre 9,2 ans au 31 décembre 2017.

3.3.5.2 Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2018 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	925,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	55,1	64,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	5 371,0	3 510,6
Filiales :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1 067,9	1 238,7
Total des liquidités	10 419,0	8 739,0
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	4 607,0	4 622,5
Trésorerie passive	208,9	215,7
Total des dettes courantes et trésorerie passive	4 815,9	4 838,2
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	5 603,1	3 900,8

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

La baisse des liquidités nettes, reflète notamment le remboursement des titres super-subordonnés à durée indéterminée (hybride) en avril 2018 pour un montant de 1 452 millions d'euros.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

Le 6 novembre 2015, Veolia Environnement a signé un nouveau crédit syndiqué multidevises pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance initiale 2020, étendu à 2022 en octobre 2017 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2018.

Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2018 de 925 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les lignes de lettres de crédit bilatérales en dollars américains sont tirées à hauteur de 110,9 millions de dollars américains ; la partie tirable en cash est de 74,1 millions de dollars américains (soit 64,7 millions d'euros équivalents), non tirée, et figure dans le tableau de liquidité ci-dessus.

3.3.5.3 Covenants bancaires

Se référer à la Note 8.3.2.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2018.

3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)

3.4.1 ROCE APRÈS IMPÔTS

L'EBIT courant après impôts est calculé de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
EBIT courant*	1 497	1 604
• Charge d'impôt courante sur les sociétés	-195	-205
EBIT courant après impôts	1 302	1 399

* Y compris QP de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

Les capitaux employés de l'année sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Actifs corporels et incorporels nets	11 775	12 399
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	4 928	5 148
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	2 114	1 887
Actifs financiers opérationnels	1 614	1 486
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-2 266	-2 602
Instruments dérivés nets et autres	-8	0
Provisions	-2 478	-2 263
Capitaux employés	15 680	16 057
Impacts des activités discontinuées et autres retraitements ⁽¹⁾	-160	172,0
Capitaux employés de clôture ajustés	15 520	16 229
Capitaux employés moyen de l'année (hors Gabon) ⁽²⁾	15 552	15 839

(1) Les retraitements en 2017 incluent l'impact des capitaux employés des entités qui ne sont pas dans le prolongement des activités du Groupe soit Transdev Group. Par ailleurs sur les années 2017 et 2018 ont été retraités les capitaux employés des sociétés cédées (Industrial Services aux États-Unis en 2017) ou donnant lieu à un reclassement IFRS 5 sur les années 2017/2018 (ScVK).

(2) Les capitaux employés moyens sont ajustés de la contribution du Gabon (2017 : 72 millions d'euros, 2018 : 35 millions d'euros).

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2017	1 302	15 552	8,4 %
2018	1 399	15 839	8,8 %

3.4.2 ROCE AVANT IMPÔTS

Contrairement au ROCE après impôts, les capitaux employés utilisés pour le calcul du ROCE avant impôts excluent les participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les rendements des capitaux employés (ROCE) avant impôts par segment du Groupe sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	EBIT courant avant impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE avant impôts
France	152,1	1 716,4	8,9 %
Europe hors France	681,4	6 820,2	10,0 %
Reste du monde	458,9	4 346,3	10,6 %
Activités mondiales	149,9	1 185,2	12,6 %
Autres	-43,4	-461,4	N/A
TOTAL GROUPE 2017	1 398,9	13 606,8	10,3 %
France	114,5	1 659,4	6,9 %
Europe hors France	715,0	7 107,3	10,1 %
Reste du monde	525,3	4 492,5	11,7 %
Activités mondiales	139,4	1 197,1	11,6 %
Autres	-6,1	-465,2	N/A
TOTAL GROUPE 2018	1 488,1	13 991,1	10,6 %

3.5 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	KPMG SA		Ernst & Young et autres	
	2018	2017	2018	2017
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel				
• Veolia Environnement	1,5	1,5	1,8	1,8
• Entités contrôlées	9,0	8,4	10,3	10,3
Sous total (a)	10,5	9,9	12,1	12,1
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires				
• Veolia Environnement	0,0	0,5	0,1	0,5
• Entités contrôlées	0,2	0,1	0,1	0,2
Sous total (b)	0,2	0,6	0,2	0,7
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité				
• Veolia Environnement	0,2	0,2	0,1	0,1
• Entités contrôlées	1,5	2,0	2,4	2,1
Sous total (c)	1,7	2,2	2,5	2,2
Services autres que la certification des comptes ⁽¹⁾				
Sous total (d) = (b) + (c)	1,9	2,8	2,7	2,9
TOTAL (E) = (A) + (D)	12,4	12,7	14,8	15,0

(1) Les services autres que la certification des comptes incluent les services fournis à la demande de l'entité consolidante ou des entités contrôlées (audits contractuels, attestations, procédures convenues, consultations de nature comptable, revue de système d'information en place ou en projet, diligences dans le cadre d'acquisition et de cession, rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes).

3.6 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).

3.7 Événements postérieurs à la clôture

ACCORD DE CESSION AU GROUPE RETHMANN DE LA PARTICIPATION DE VEOLIA DANS TRANSDEV

Après la cession de sa participation de 20 % à la Caisse des dépôts et consignations en décembre 2016, Veolia Environnement et la CDC ont recherché ensemble un nouvel actionnaire désireux d'acquiescer le solde de la participation de Veolia Environnement dans Transdev Group et à même d'accompagner le développement futur de l'entreprise.

Ainsi, Veolia Environnement a réalisé au prix de 340 millions d'euros la cession de 30 % de sa participation résiduelle dans Transdev au Groupe Rethmann le 9 janvier 2019. Cette opération marque pour le Groupe la fin de son processus de désengagement de l'activité Transport.

Gabon

Le 18 février 2019, le Gabon et Veolia Africa ont signé un protocole transactionnel qui prévoit le transfert de 51 % des actions de la SEEG détenues par Veolia Africa, à la Société de Patrimoine du Service public de l'eau potable, de l'énergie électrique et de l'assainissement, propriété du Gabon, pour un prix de 45 millions d'euros. Sous réserves de réalisation de conditions suspensives, et de la signature du protocole par la SEEG, l'Etat Gabonais et le Groupe Veolia se désisteront de l'arbitrage pendant devant le CIRDI et renonceront réciproquement et définitivement à toute demande et action concernant la convention de concession résiliée par le Gabon.

Émission d'un emprunt obligataire

Le 7 janvier 2019, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation de 750 millions d'euros à 5 ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,892 % de maturité janvier 2024. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société. Le niveau élevé de sursouscription, la qualité des investisseurs et les bonnes conditions obtenues alors que Veolia avait déjà sollicité le marché en novembre 2018 témoignent de la perception positive de la signature de Veolia et de sa solidité financière.

3.8 Facteurs de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 5 *infra*.

3.9 Perspectives

- Objectifs 2019 :
 - poursuite de la croissance du chiffre d'affaires ;
 - économies de coûts d'au moins 220 millions d'euros ;
 - EBITDA compris entre 3,5 milliards d'euros et 3,6 milliards d'euros ⁽¹⁾.
- Croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant.

(1) À change constant (base fin 2018) et hors impacts IFRS 16.

3.10 Annexes

3.10.1 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 2.4.3. 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 3.2.4.

Le tableau de passage de la capacité d'autofinancement à l'EBITDA est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Capacité d'autofinancement	2 615,2	2 670,1
Dont capacité d'autofinancement financière	-12,1	-24,8
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	2 627,3	2 694,9
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	272,4	279,8
Charges de restructuration cash	124,5	205,3
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	19,3	19,5
Pertes de Valeur BFR et autres charges non courantes	13,9	57,4
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	159,7	135,1
EBITDA	3 217,1	3 392,0

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		2 390,1	2 391,1
Intégration :			
Investissements industriels nets de subvention		-1 495,5	-1 490,4
Cessions d'actifs industriels		89,3	59,2
Nouveaux actifs financiers opérationnels		-112,4	-159,3
Remboursement des actifs financiers opérationnels		159,7	135,1
Nouvelles dettes de location financement		-8,1	-13,9
Dividendes reçus		81,3	115,0
Intérêts financiers nets (y compris intérêts I12)		-531,9	-500,4
Exclusion :			
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres		46,1	31,4
Free cash-flow net		618,7	567,8

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 2017 retraité	31 décembre 2018
Investissements industriels nets de subvention	-1 495,5	-1 490,4
Nouvelles dettes de location financement	-8,1	-13,9
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-122,0	-147,1
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-112,4	-159,3
Investissements industriels	-1 738,0	-1 810,7

3.10.2 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2017 AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES 2017

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Retraitement IFRS 5 ⁽²⁾	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2017 retraité
Chiffre d'affaires	25 124,6	-306,2	0,0	24 818,4
EBITDA	3 284,1	-63,6	-3,4	3 217,1
EBIT courant ⁽¹⁾	1 519,4	-18,7	-3,4	1 497,3
Résultat opérationnel	1 284,8	-18,7	-3,4	1 262,6
Résultat net courant – part du Groupe	622,6	-5,2	-3,8	613,6
Résultat net – part du Groupe	401,6	0,0	-3,8	397,7
Investissements industriels bruts	-1 738	0,0	0,0	-1 738
Free cash-flow net	655	-36	-1,0	619
Endettement financier net	-7 841	0,0	8,0	-7 833

(1) Y compris quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2017 retraité

(2) Les comptes de décembre 2017 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du groupe au Gabon conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2017 retraité
France	5 414,5	0,0	0,0	5 414,5
Europe hors France	8 504,4	0,0	0,0	8 504,4
Reste du monde	6 618,6	-306,2	0,0	6 312,4
Activités mondiales	4 558,3	0,0	0,0	4 558,3
Autres	28,8	0,0	0,0	28,8
CHIFFRE D'AFFAIRES	25 124,6	-306,2	0,0	24 818,4

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2017 retraité
France	788,3	0,0	0,0	788,3
Europe hors France	1 305,0	0,0	-4,6	1 300,4
Reste du monde	938,3	-63,6	1,2	875,9
Activités mondiales	259,8	0,0	0,0	259,8
Autres	-7,2	0,0	0,0	-7,2
EBITDA	3 284,1	-63,6	-3,4	3 217,1

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 publié	Retraitement IFRS 5	Retraitement IFRS 9	31 décembre 2017 retraité
France	152,4	0,0	0,0	152,4
Europe hors France	701,5	0,0	-4,6	697,0
Reste du monde	553,3	-18,7	1,2	535,8
Activités mondiales	155,6	0,0	0,0	155,6
Autres	-43,4	0,0	0,0	-43,4
EBIT COURANT	1 519,4	-18,7	-3,4	1 497,3

3.10.3 DÉFINITIONS

Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le **coût de l'endettement financier net** représente le coût de l'endettement financier brut, 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.

Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

Le terme « **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.

Le **secteur municipal** se réfère aux prestations des métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie 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.

Le **secteur industriel** englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

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 BFR 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**, 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 impacts liés à l'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

Le résultat net courant part du Groupe résulte de la somme des éléments suivants :

- l'EBIT courant ;
- le résultat financier courant, qui comprend les éléments courants du coût de l'endettement financier net, et les autres revenus et charges financiers courants y compris les plus ou moins-values de cessions financières (dont les plus ou moins-values incluses dans les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence) ;
- les éléments courants de l'impôt ;
- la part des minoritaires (à l'exclusion de la part des minoritaires relative aux éléments non courants du compte de résultat).

Le résultat 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 :

- (i) les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe;
- (ii) les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein de nos contrats existants et de défense de portefeuille;
- (iii) enfin les investissements dits de croissance discrétionnaires 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. 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) 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.

Le leverage ratio rapporte l'endettement financier net de clôture à l'EBITDA.

Le taux de financement est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture rapporté à la moyenne de l'endettement financier net mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) avant impôts est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant avant quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et hors participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE avant impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, 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.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant 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 ;
- 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.

Tant pour le ROCE avant impôts que pour le ROCE après impôts, les impacts de la participation du Groupe dans la co-entreprise Transdev Group, qui ne se situe pas dans le prolongement des activités du Groupe, et qui sont comptabilisés dans le Résultat net des autres sociétés mises en équivalence, sont exclus des calculs.

3.11 Événements récents (post arrêté des comptes annuels)

Néant.

4

ÉTATS FINANCIERS

4.1	COMPTES CONSOLIDÉS	RFA	104
4.1.1	État de la situation financière consolidée		104
4.1.2	Compte de résultat consolidé		106
4.1.3	État consolidé du résultat global		107
4.1.4	État consolidé des flux de trésorerie		108
4.1.5	État de variation des capitaux propres		110
4.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés		112
4.1.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés		202
4.2	COMPTES SOCIAUX	RFA	207
4.2.1	Bilan au 31 décembre 2018		207
4.2.2	Compte de résultat au 31 décembre 2018		211
4.2.3	Projet d'affectation du résultat 2018		213
4.2.4	Tableau de financement		214
4.2.5	Notes annexes aux comptes sociaux		215
4.2.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels		244
4.2.7	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations		247

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

4.1 Comptes consolidés RFA

4.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2017 retraité*	Au 31 décembre 2018
Goodwill	Note 7.1	4 915,7	5 107,7
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	3 475,3	3 467,3
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	1 017,1	1 116,3
Actifs corporels	Note 7.3	7 294,4	7 856,8
Participations dans les co-entreprises	Note 5.2.4	1 506,1	1 517,1
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2.4	607,8	370,2
Titres de participation non consolidés		70,6	44,3
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 416,8	1 387,1
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	27,1	31,6
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	348,6	332,8
Impôts différés actifs	Note 11.2	965,1	1 028,2
Actifs non courants		21 644,6	22 259,5
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	721,6	818,0
Créances d'exploitation	Note 5.3	8 489,5	9 016,3
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	197,3	99,3
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	404,6	432,2
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	69,9	69,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	6 263,9	4 556,5
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	487,3	341,8
Actifs courants		16 634,1	15 333,3
TOTAL ACTIF		38 278,7	37 592,8

* Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9 (voir note 1.2.2 – Nouvelles normes et interprétations).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État de la situation financière consolidée passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2017 retraité*	Au 31 décembre 2018
Capital	Note 9.2	2 816,8	2 828,0
Primes		7 161,2	7 182,5
Réserves et résultat part du Groupe		-2 497,8	-4 025,1
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 9.2	7 480,2	5 985,4
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	1 153,7	1 158,9
Capitaux propres		8 633,9	7 144,3
Provisions non courantes	Note 10	1 941,6	1 790,3
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	9 457,4	9 655,5
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	108,4	55,8
Passifs du domaine concédé – part non courante	Note 5.5	1 281,2	1 350,4
Impôts différés passifs	Note 11.2	970,1	1 042,6
Passifs non courants		13 758,7	13 894,6
Dettes d'exploitation	Note 5.3	10 118,0	10 964,9
Passifs du domaine concédé – part courante	Note 5.5	85,8	117,9
Provisions courantes	Note 10	577,0	530,1
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 607,0	4 622,5
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	49,1	83,7
Trésorerie passive	Note 8.1.3	208,9	215,7
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	240,3	19,1
Passifs courants		15 886,1	16 553,8
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		38 278,7	37 592,8

* Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9 (voir note 1.2.2 – Nouvelles normes et interprétations).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Chiffre d'affaires	Note 5.1	24 818,4	25 911,1
Coûts des ventes	Note 5.2	-20 600,9	-21 671,7
Coûts commerciaux	Note 5.2	-619,4	-610,3
Coûts généraux et administratifs	Note 5.2	-2 197,9	-2 141,6
Autres charges et produits opérationnels	Note 5.2	-236,0	-183,8
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 5.2	1 164,2	1 303,7
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		98,4	115,9
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	63,5	71,7
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	34,9	44,2
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		1 262,6	1 419,6
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-409,8	-413,8
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	-141,6	-147,8
Résultat avant impôts		711,2	858,0
Impôts sur le résultat	Note 11.1	-217,2	-200,2
Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence	Note 5.2.4	22,8	-
Résultat net des activités poursuivies		516,8	657,7
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.3.2	18,5	-50,6
Résultat net		535,3	607,1
Part des propriétaires de la société mère		397,7	439,3
Part des participations ne donnant pas le contrôle (en euros)	Note 9.2	137,6	167,8
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION			
Non dilué	Note 9.5	0,60	0,68
Dilué		0,57	0,65
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION			
	NOTE 9.5		
Non dilué		0,57	0,77
Dilué		0,54	0,74
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION			
	NOTE 9.5		
Non dilué		0,03	-0,09
Dilué		0,03	-0,09

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Résultat net	535,3	607,1
Écarts actuariels sur engagements de retraite	94,2	-0,5
Impôts	-22,3	0,5
Montant net d'impôts	71,9	-
Ajustements de valeur sur les titres non consolidés évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	-
Impôts	-	-
Montant net d'impôts	-	-
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	71,9	-
<i>Dont part des co-entreprises</i>	-	-
<i>Dont part des entreprises associées</i>	0,8	-0,2
Ajustements de valeur sur instruments financiers détenus et évalués à la juste valeur par les capitaux propres recyclables	5,2	-5,8
Impôts	-1,9	1,2
Montant net d'impôts	3,3	-4,6
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	-20,6	0,7
Impôts	2,3	-1,2
Montant net d'impôts	-18,3	-0,5
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-295,0	-114,1
Montant net d'impôts	-295,0	-114,1
• sur le financement net des investissements à l'étranger	45,4	-25,1
• impôts	-	-
Montant net d'impôts	45,4	-25,1
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	-264,6	-144,3
<i>Dont part des co-entreprises⁽²⁾</i>	-112,2	-5,7
<i>Dont part des entreprises associées</i>	-9,9	-1,6
Total Autres éléments du résultat global	-192,7	-144,3
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	342,6	462,8
Dont quote-part des propriétaires de la société mère	243,9	300,8
Dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	98,7	162,0

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9.

(2) La part des co-entreprises concerne principalement la variation des écarts de conversion des concessions chinoises (-12,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre -111,0 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Résultat net		535,3	607,1
Résultat net des activités poursuivies		516,8	657,7
Résultat net des activités non poursuivies		18,4	-50,6
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		1 481,5	1 399,4
Amortissements et pertes de valeurs financiers		-6,5	6,4
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-9,9	-10,9
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-15,1	-13,1
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	-63,5	-71,7
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	-57,7	-44,2
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-3,4	-4,4
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	409,8	413,9
Impôts	Note 11	217,1	200,2
Autres éléments		146,1	136,8
Capacité d'autofinancement		2 615,2	2 670,1
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		115,4	61,8
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-122,0	-147,1
Impôts versés		-218,5	-193,7
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		2 390,1	2 391,1
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		62,1	-0,1
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		2 452,2	2 391,0
Investissements industriels nets de subvention		-1 495,5	-1 490,4
Cessions d'actifs industriels		89,6	59,2
Investissements financiers	Note 3.2	-364,1	-458,8
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	136,9	245,1
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-112,4	-159,3
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	159,7	135,1
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		81,3	115,0
Créances financières non courantes décaissées		-135,9	-678,6
Créances financières non courantes remboursées		193,5	675,7
Variation des créances financières courantes		37,7	-17,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		-1 409,2	-1 574,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		-12,6	-3,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-1 421,8	-1 577,6
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	-689,4	-980,3

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Remboursement dette hybride	Note 8.1.1	-	-1 452,1
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	1 886,0	1 100,0
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-108,5	-157,5
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 8.1.2	-163,3	-17,4
Augmentation de capital	Note 9.2	15,3	43,8
Réduction de capital			
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-6,7	-109,8
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		1,5	229,9
Émission de titres super subordonnés		-	-
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 9.4.1	-67,8	-66,4
Mouvements sur actions propres	Note 9.2	23,9	-10,5
Dividendes versés	Note 9.2	-580,5	-592,4
Intérêts financiers versés	Note 8.4.1	-437,6	-406,2
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-94,3	-94,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		-221,4	-2 513,1
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		-2,2	-0,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		-223,6	-2 513,3
Effets de change et divers		-25,3	-15,7
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		-1,1	1,4
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		5 274,6	6 055,0
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		6 055,0	4 340,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	6 263,9	4 556,5
Trésorerie passive	Note 8.1.3	208,9	215,7
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		6 055,0	4 340,8

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

4.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital d'émission	Prime	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 1 ^{er} janvier 2017 publié	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 262,9	-458,0	-3 234,6	243,4	-42,5	7 749,2	1 127,3	8 876,5
Impacts IFRS 9	0	-	-	-	-	-20,6	-	-	-20,6	-0,1	-20,7
Montant au 1 ^{er} janvier 2017 retraité	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 262,9	-458,0	-3 255,2	243,4	-42,5	7 728,6	1 127,2	8 855,8
Augmentation du capital de la société mère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Émission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Composante capitaux propres de l'OCEANE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coupon des titres super subordonnés	-	-	-	-67,8	-	-	-	-	-67,8	-	-67,8
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-439,7	-	-	-439,7	-	-439,7
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	23,9	-	-	-	23,9	-	23,9
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	1,4	-	-	1,4	-	1,4
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,3	15,3
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-140,8	-140,8
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-2,8	-	-	-2,8	0,9	-1,9
Total des transactions entre actionnaires	-	-	-	-67,8	23,9	-441,1	-	-	-485,0	-124,6	-609,6
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	74,7	-214,7	-13,8	-153,8	-38,9	-192,7
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	397,7	-	-	397,7	137,6	535,3
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	472,4	-214,7	-13,8	243,9	98,7	342,6
Autres variations	-	-	-	-	-	-7,3	-	-	-7,3	52,4	45,1
Montant au 31 décembre 2017	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 195,1	-434,1	-3 231,2	28,7	-56,3	7 480,2	1 153,7	8 633,9
Montant au 31 décembre 2017 publié	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 195,1	-434,1	-3 207,3	27,5	-56,3	7 502,9	1 153,8	8 656,7
Impact IFRS 9	-	-	-	-	-	-23,9	1,2	-	-22,7	-0,1	-22,8
Montant au 31 décembre 2017 retraité	563 364 823	2 816,8	7 161,2	1 195,1	-434,1	-3 231,2	28,7	-56,3	7 480,2	1 153,7	8 633,9
Augmentation du capital de la société mère	2 228 518	11,2	21,3	-	-	-10,8	-	-	21,7	-	21,7

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital d'émission	Prime	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'autocontrôle	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
Reclassement dette hybride titres super subordonnés	-	-	-	-1 470,2	-	18,1	-	-	-1 452,1	-	-1 452,1
Composante capitaux propres de l'OCEANE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclassement coupons payés sur hybride/titres super subordonnés	-	-	-	359,1	-	-359,1	-	-	-	-	-
Coupons titres super subordonnés	-	-	-	-66,4	-	-	-	-	-66,4	-	-66,4
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-462,6	-	-	-462,6	-	-462,6
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-10,0	-0,5	-	-	-10,5	-	-10,5
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	17,4	-	-	17,4	-	17,4
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,1	22,1
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-129,8	-129,8
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	152,8	-	-	152,8	-27,3	125,5
Total des transactions entre actionnaires	565 593 341	11,2	21,3	-1 177,5	-10,0	-644,7	-	-	-1 799,7	-135,0	-1 934,7
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-0,5	-131,8	-6,2	-138,5	-5,8	-144,3
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	439,3	-	-	439,3	167,8	607,1
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	438,8	-131,8	-6,2	300,8	162,0	462,8
Autres variations	-	-	-	-	-	4,1	-	-	4,1	-21,8	-17,7
Montant Au 31 décembre 2018	565 593 341	2 828,0	7 182,5	17,6	-444,1	-3 433,0	-103,1	-62,5	5 985,4	1 158,9	7 144,3

Le montant du dividende distribué par action ressort à 0,84 euro au cours de l'exercice 2018 et 0,80 euro au cours de l'exercice 2017.

Le montant du dividende distribuable proposé à l'assemblée générale du 18 avril 2019 s'élève à 0,92 euro par action.

Au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017 le montant total des dividendes versés, qui s'élève respectivement à 592 millions d'euros et 580 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2017	2018
Distribution de dividendes de la société mère	-439,6	-462,6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-140,8	-129,8
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-580,5	-592,4

4.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire
détaillé

NOTE 1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	113	NOTE 9	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION	180
NOTE 2	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE	116	NOTE 10	PROVISIONS	184
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	117	NOTE 11	IMPÔTS	186
NOTE 4	INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL	122	NOTE 12	ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	190
NOTE 5	ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	124	NOTE 13	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	194
NOTE 6	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	140	NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	195
NOTE 7	GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	148	NOTE 15	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	195
NOTE 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	155	NOTE 16	HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES	201

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 2018 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 20 février 2019 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

1.2 Référentiel

1.2.1 Base de préparation de l'information financière

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. Ces normes sont disponibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

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 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 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, sur la base de méthodes comptables homogènes.

1.2.2 Normes, amendements de normes et interprétations applicables à partir de l'exercice 2018

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2018

sont identiques à celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2017, à l'exception de :

■ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

Le principe posé par la norme IFRS 15 d'identifier et de comptabiliser l'ensemble des obligations de performance, au sein d'un contrat, doit permettre d'appréhender le chiffre d'affaires afférent sur la période d'exécution de la prestation.

Les résultats des analyses effectuées par le groupe au titre de la transition confirment que le modèle actuel pour la comptabilisation de son chiffre d'affaires n'est pas remis en cause par les nouvelles dispositions d'IFRS 15. Le Groupe applique cette norme de manière rétrospective à compter du 1^{er} janvier 2018.

Les principaux points d'attention relevés au terme de ces travaux, **sans impact en date de transition**, sont les suivants :

• Activités de construction

Le chiffre d'affaires issu de nos activités de construction est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts, méthode conforme à celle définie par la norme IFRS 15,

• Analyse Agent-Principal

La norme IFRS 15 exige un examen des contrats de prestations pour le compte de tiers afin de déterminer si le Groupe agit pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge). Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies. Les analyses menées en date de transition n'ont pas donné lieu à modification de la reconnaissance du chiffre d'affaires consolidé du Groupe,

• Prestations de maintenance et renouvellement des installations

Le Groupe a porté une attention particulière sur la nature et la portée des prestations de maintenance et renouvellement des installations existant dans nos contrats de concession ou de gestion d'installations afin de conclure sur l'existence d'une obligation de performance distincte.

La majorité des dispositions actuelles des contrats concernés n'inclut pas d'obligation de prestation spécifique à ce titre,

• Rémunérations variables

Les dispositions de la norme relatives à l'évaluation du chiffre d'affaires comptabilisé requièrent d'estimer les éléments variables tels que les remises, les rabais, etc. à l'initiation du contrat. Au sein du Groupe, différents mécanismes de variabilisation (bonus de performance, pénalités, remises...) peuvent exister dans les accords contractuels conclus avec les clients. Toutefois les modalités de comptabilisation ne présentent pas de divergences avec IFRS 15 ;

■ IFRS 9 « Instruments financiers »

La nouvelle norme sur les instruments financiers introduit de nouvelles dispositions relatives au classement et à l'évaluation des

actifs et passifs financiers, à la dépréciation des actifs financiers, et à la comptabilisation des opérations de couverture. Le Groupe applique cette nouvelle norme de manière rétrospective à compter du 1^{er} janvier 2018.

Concernant le classement des actifs financiers, le Groupe applique désormais une approche unique de classification pour tous les actifs financiers, soit au coût amorti, soit à la juste valeur, y compris pour les actifs financiers qui comportent un dérivé. Dans ce dernier cas de figure, l'actif financier est classé dans son intégralité plutôt que d'être soumis à des règles de décomposition.

La classification et l'évaluation des actifs financiers reposent sur deux critères : le modèle économique de l'entité (collecte de flux contractuels ou monétisation par cession) pour la gestion des actifs financiers et les caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif financier.

Par la suite, un actif financier peut être reclassé d'une catégorie à une autre si et seulement si le modèle économique de l'entité pour gérer les actifs financiers est modifié.

Concernant la dépréciation des instruments financiers, le Groupe applique le nouveau modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues. Ce modèle s'applique aux créances opérationnelles et financières ainsi qu'à certains engagements de prêt et contrats de garantie financière. La dépréciation correspond aux pertes attendues pour les douze mois à venir ou aux pertes attendues pour la durée de vie de l'instrument, si le risque de crédit que comporte l'instrument financier a augmenté de façon significative depuis la comptabilisation initiale. La nouvelle norme donne également des indications plus précises sur la présentation des éléments dépréciés et les informations à fournir.

Les travaux d'analyse menés par le Groupe ont conduit à l'identification des points de divergences suivants, pour lesquels les impacts par rapport aux pratiques antérieures du Groupe restent non matériels :

- **la méthodologie de dépréciation des créances clients** : au sein du Groupe, les dépréciations des créances clients ont fait l'objet d'une revue approfondie au regard de ces nouvelles dispositions (voir note 5.3.1). Par conséquent, sur la base de ce nouveau modèle, les dépréciations ont été ajustées et impactent les capitaux propres, part du Groupe, et après impôts, pour -26,2 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017 et -28,2 millions d'euros au 31 décembre 2017,
- **la comptabilisation des opérations d'échange de dette** : la nouvelle norme a supprimé la possibilité d'étalement de la différence de valeur entre la dette initiale et la dette nouvellement émise. La première application de ces nouvelles dispositions aux comptes consolidés du Groupe impacte les capitaux propres consolidés pour un montant de 5,6 millions d'euros au 1^{er} janvier 2017 et de 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- **Interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée »** ;
- **Amendement à la norme IFRS 2**, relatif au classement et à l'évaluation de certaines transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- **Amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2014-2016.**

La première application de ces textes n'entraîne pas d'impact significatif pour le Groupe.

1.2.3 Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2018 et non appliqués par anticipation

■ IFRS 16 « Locations »

La nouvelle norme sur les locations (IFRS 16), publiée le 13 janvier 2016, conduira à reconnaître au bilan tous les engagements de location au sens de la nouvelle norme, sans distinction entre les contrats de location opérationnelle, actuellement reconnus en engagements hors bilan, et les contrats de location financement.

La première application de cette norme impactera le bilan du Groupe comme suit :

- augmentation de l'actif immobilisé (constatation d'un droit d'utilisation),
- reconnaissance d'une dette de location (représentative des loyers actualisés),
- ajustement des impôts différés et de la situation nette,

du fait de la première comptabilisation des engagements résultant des contrats de location opérationnelle existant au sein du Groupe.

En vue de la première application de cette norme, le Groupe a mis en place une équipe dédiée en charge du pilotage et de la coordination de l'ensemble des directions impliquées dans la mise en œuvre de cette norme (finance, opérations, achats, juridique, immobilier). Les travaux de recensement et d'analyse des données des contrats de location concernés (de l'ordre de 40 000 contrats) sont achevés.

Les analyses menées ont notamment porté sur les durées de location à retenir en fonction de la nature des contrats de location, des options existantes au sein des accords contractuels et sur la mise en place d'une méthodologie des taux d'intérêt permettant de répondre aux exigences de la nouvelle norme.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1^{er} janvier 2019, conduisant à comptabiliser les impacts dans le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2018. Les exemptions de comptabilisation prévues par la norme pour les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois), et les contrats portant sur des actifs de faible valeur, seront appliquées.

Sur la base des analyses et travaux effectués, la première application de cette norme entraînera :

- (i) un accroissement des dettes financières du Groupe compris entre 1,6 et 1,8 milliard d'euros,
- (ii) un impact positif sur l'EBITDA de l'ordre 0,4 milliard d'euros ;

■ IFRS 17 « Contrats d'assurance » ;

■ Interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux » ;

■ Amendement à la norme IFRS 9 – Instruments financiers, relatif aux clauses de remboursement anticipé dites « symétriques » ;

- **Amendement à la norme IAS 28**, relatif aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et aux co-entreprises ;
- **Amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2015-2017** ;
- **Amendement relatif à la norme IAS 19**, relatif aux modifications, réductions ou liquidations de régime ;
- **Amendement à la norme IFRS 3**, relatif à la définition d'une activité (« business ») ;
- **Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8**, relatifs à la définition de la notion de matérialité.

Ces textes ont été adoptés ou sont en cours d'adoption par l'Union européenne. Sous réserve de leur adoption définitive, ces normes et amendements de normes sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 ou ultérieurement. 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)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Dollar américain	0,8338	0,8734
Livre sterling	1,1271	1,1179
Renminbi chinois	0,1278	0,1268
Dollar australien	0,6516	0,6165
Zloty polonais	0,2394	0,2325
Peso argentin	0,0442	0,0232
Peso mexicain	0,0423	0,0445
Real brésilien	0,2517	0,2250
Couronne tchèque	0,0392	0,0389

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2017	2018
Dollar américain	0,8855	0,8465
Livre sterling	1,1412	1,1304
Renminbi chinois	0,1312	0,1281
Dollar australien	0,6790	0,6328
Zloty polonais	0,2349	0,2347
Peso argentin	0,0533	0,0304
Peso mexicain	0,0469	0,0440
Real brésilien	0,2773	0,2322
Couronne tchèque	0,0380	0,0390

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation à compter du 1^{er} juillet 2018. Toutefois, les dispositions de la norme IAS 29 doivent s'appliquer au début de l'exercice au cours duquel le pays est considéré en hyperinflation (IAS 29.4). Ainsi, au 31 décembre 2018, le Groupe a appliqué les dispositions de la norme IAS 29 à compter du 1^{er} janvier 2018.

Compte tenu de ses activités en Argentine, l'application de la norme IAS 29 est sans impact significatif sur les comptes du Groupe de l'exercice 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. 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.

S'agissant du Brexit, les incertitudes demeurent concernant les modalités de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne et ses conséquences, à terme, sur les activités Déchets. L'exposition du Groupe au risque de change transactionnel devrait être limitée dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées par des

filiales qui opèrent très majoritairement dans leur propre pays et leur propre devise. Concernant le risque de change patrimonial, la politique du Groupe étant d'adosser des financements en devise ou des dérivés de change à des investissements nets à l'étranger, le Groupe ne dispose pas de position de change significative susceptible d'entraîner une forte volatilité du résultat de change.

Les estimations réalisées par le Groupe pour l'établissement de ses états financiers consolidés portent principalement sur :

- la détermination de la valeur recouvrable des goodwill, actifs incorporels et corporels : les notes 5.2 et 7 présentent les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués dans la note évoquée ;
- l'évaluation des provisions et engagements sociaux d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 6,10 et 12) : dans la détermination de ces provisions, Veolia a pris en compte la meilleure estimation de ces engagements ;
- pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers (note 8.3) incluant les dérivés, Veolia a procédé à l'évaluation de ces instruments dérivés et aux tests d'efficacité nécessaires ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 11.2) : ces soldes restituent la situation fiscale du Groupe et reposent notamment aux États-Unis et en France sur la base de la meilleure estimation qu'a le Groupe de l'évolution des contrôles fiscaux en cours et des résultats fiscaux futurs ;

- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe est amené à exercer son jugement pour déterminer si les critères permettant d'identifier un actif ou un groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente sont satisfaits. De même, les activités abandonnées sont identifiées au regard des critères également définis par la norme IFRS 5. Ces appréciations sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances.

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 substantiels. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu la méthodologie de calcul des taux d'actualisation suivante :

- application d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs » : conformément aux pratiques du Groupe, les taux d'actualisation utilisés correspondent au Coût Moyen Pondéré du Capital calculé annuellement. Une prime de risque spécifique 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, Portugal et Slovénie ;
- application d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » : les taux retenus sont composés de taux sans risque et de prime de risque spécifique aux actifs et passifs sous-jacents ;
- application d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » : les engagements sont mesurés en utilisant une fourchette d'indices du marché et en particulier l'iboxx, ainsi que des données fournies par les actuaires. La méthode utilisée reste constante par rapport à l'exercice précédent.

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 influencer 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 financières et opérationnelles 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 de la part du Groupe dans le résultat et les 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 soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

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 et 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 Évolutions du périmètre

Acquisitions principales

Grupo Sala (Colombie)

La société Veolia Holding America Latina a procédé en date du 15 mai 2018 à l'acquisition de Grupo Sala en Colombie, groupe de sociétés spécialisées dans les métiers des Déchets et de l'Eau basé à Bogota (en Colombie), pour un montant de 168 millions d'euros d'investissement financier.

Acquisition du groupe PPC (Slovaquie)

Le 31 juillet 2018 Veolia Energia Slovensko AS a procédé à l'acquisition de 100 % du groupe PPC exploitant deux usines de cogénération à Bratislava pour un montant de 135 millions d'euros d'investissement financier.

Acquisition du groupe HCI (Belgique)

Le 4 septembre 2018, la société Veolia NV SA a procédé au rachat de l'intégralité des titres du groupe de sociétés HCI spécialisées dans le nettoyage industriel dans le port d'Anvers pour un montant de 43 millions d'euros d'investissement financier.

Cessions principales

Services industriels aux États-Unis

Le 19 janvier 2018, Veolia ES North America a signé un contrat de cession de ses activités de nettoyage industriel (Industrial Services) avec Clean Harbors. La finalisation de l'opération a été réalisée le 23 février 2018 pour un prix de cession de 120 millions de dollars.

ScVK (République tchèque)

Veolia Central Eastern Europe a cédé sa participation dans la société Severoceske Vodovody à Kanalizace AS à la collectivité de Teplice

(Bohême du Nord). La finalisation de l'opération a été réalisée le 18 décembre 2018 pour un prix de cession de 75,4 millions d'euros.

Autres opérations avec les minoritaires

Rachat de minoritaires en République tchèque

Le 26 avril 2018, Veolia Énergie International SA a acquis auprès de DCR Investment a.s. une participation de 10 % dans la société Veolia Énergie Ceska Republika a.s. pour un prix de 85 millions d'euros. Cette acquisition permet à Veolia Énergie International SA de porter sa participation dans Veolia Énergie Ceska Republika a.s. de 73 % à 83 %.

BVAG

Le 26 septembre 2018, le Groupe, au travers de sa filiale VeoliaStadtwerke BS Beteiligung, a signé un contrat de cession de 25 % de sa participation dans la société BVAG à la société Thüga Investor. À l'issue de l'opération, réalisée pour un montant de 146 millions d'euros, le groupe conserve le contrôle et 51 % du capital de la société BVAG.

PVK (République tchèque)

Veolia Central Eastern Europe a cédé 49 % de sa participation dans la société Prazske Vodovody à Kanalizace AS à la ville de Prague et conserve, à l'issue de l'opération, le contrôle de l'entité avec 51 % du capital. La finalisation de l'opération a été réalisée le 20 septembre 2018 pour un prix de cession de 69 millions d'euros.

3.3 Actifs détenus en vue de la vente, activités non poursuivies ou cédées

3.3.1 Principales évolutions

Lituanie

Plusieurs événements significatifs relatifs au contrat de Vilnius sont intervenus au cours de l'exercice 2017 qui sont rappelés dans la note 12 – actifs et passifs éventuels.

Au cours de l'exercice 2018, le processus de vente de Litesko s'est poursuivi.

Au 31 décembre 2018, la poursuite du désengagement en cours a conduit le Groupe à maintenir la Lituanie en résultat des activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5.

Gabon

La Société d'Eau et d'Énergie du Gabon (SEEG), filiale de Veolia Africa à 51 %, assure la production et la distribution d'eau potable et d'électricité sur l'ensemble du territoire gabonais selon les termes d'une convention de concession datant de 1997 et renouvelée pour cinq ans en mars 2017.

Le 16 février 2018, l'État gabonais a résilié de manière unilatérale la convention de concession signée avec la filiale de Veolia Africa au Gabon, la SEEG en alléguant plusieurs motifs différents y compris celui de l'intérêt général. À l'issue du processus de conciliation, la

SEEG et Veolia Africa ont lancé une procédure d'arbitrage devant le CIRDI (voir également note 12).

Depuis le 31 mars 2018, l'arrêt des activités au Gabon a conduit le Groupe à traiter la SEEG en résultat des activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5. Ainsi, conformément à la norme IFRS 5, les comptes au 31 décembre 2017 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe au Gabon.

Transdev Group

Le 21 décembre 2016, la Caisse des dépôts et consignations et le Groupe ont finalisé leurs accords relatifs à Transdev aboutissant à une première cession immédiate de la participation détenue par le Groupe à hauteur de 20 % pour un prix de 220 millions d'euros, la participation résiduelle du Groupe (30 %) restant comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.

Les accords de 2016 prévoyaient par ailleurs qu'à l'issue d'un délai de deux ans, et dans l'hypothèse où la participation résiduelle du Groupe n'aurait pas été cédée à un investisseur tiers, le Groupe bénéficierait d'une option de vente de sa participation résiduelle

à l'endroit de la Caisse des dépôts et consignations. De façon symétrique, la Caisse des dépôts et consignations disposait d'une option d'achat. Le prix de cette deuxième transaction était basé sur la valorisation initiale de 550 millions d'euros pour 50 % du capital, révisé le cas échéant en fonction des mécanismes d'ajustement prévus dans les accords.

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group, pour un montant de 340 millions d'euros, marquant ainsi la fin de son processus de désengagement de l'activité Transport. Au 31 décembre 2018, la participation résiduelle du Groupe est comptabilisée en actifs et passifs destinés à la vente et la valeur de la participation résiduelle du Groupe est figée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

La valeur de la participation de Transdev Group dans les comptes consolidés du Groupe s'établit à 304 millions d'euros.

3.3.2 Activités non poursuivies

Au 31 décembre 2018, le résultat des activités non poursuivies s'élève à -50,6 millions d'euros dont -46,4 millions relatifs au Gabon.

3.3.3 Actifs et passifs destinés à 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 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Actifs destinés à la vente	487,3	341,8
Passifs destinés à la vente	240,3	19,1

Au 31 décembre 2018, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France ⁽¹⁾	Reste du monde ⁽³⁾	Activités mondiales	Autres ⁽²⁾	Total
Actif						
Actifs non courants	-	20,9	-	-	304,0	324,9
Actifs courants	-	15,1	-	-	-	15,1
Trésorerie et équivalents	-	1,8	-	-	-	1,8
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	37,8	-	-	304,0	341,8
Passif						
Passifs non courants	-	5,1	-	-	-	5,1
Passifs courants	-	14,0	-	-	-	14,0
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	19,1	-	-	-	19,1

(1) Concerne les activités du Groupe en Lituanie.

(2) Transdev Group (voir aussi note 3.3).

(3) L'ensemble des actifs au Gabon a été déprécié au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2017, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	-	354,5	36,7	-	-	391,2
Actifs courants	-	48,6	43,9	-	-	92,5
Trésorerie et équivalents	-	2,3	1,3	-	-	3,6
ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	405,4	81,9	-	-	487,3
Passif						
Passifs non courants	-	122,9	5,7	-	-	128,6
Passifs courants	-	89,5	22,2	-	-	111,7
PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	-	212,4	27,9	-	-	240,3

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	706,1	590,7	32,5	30,1	528,1
Obligation d'achat de titres	170,6	186,7	167,0	19,7	-
Obligation de vente	0,3	0,3	0,3	-	-
Autres engagements liés au périmètre	16,7	23,0	22,6	-	0,4
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	893,7	800,7	222,4	49,8	528,5

Garanties de passif : elles comprennent notamment :

- celle donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 484,0 millions d'euros ;
- celle sur les cessions des activités américaines dans l'Eau intervenues en 2004 pour 65,5 millions d'euros.

L'évolution entre les 31 décembre 2017 et 2018 est principalement liée à l'expiration des garanties de passif des activités du groupe en Israël (-47,7 millions d'euros), des activités d'énergies éoliennes américaines et européennes (-28,3 millions d'euros).

Les **obligations d'achats de titres** sont relatives à des processus d'acquisition en cours et notamment à l'acquisition du Groupe Levice pour 73,0 millions d'euros et de Renacimiento au Portugal pour 43,0 millions d'euros.

Accords avec EDF : Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia

International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Cette option d'achat n'est pas incluse dans le tableau ci-dessus. D'une durée de cinq ans, elle expire le 25 juillet 2019.

3.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 248,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 290,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La variation des engagements reçus entre le 31 décembre 2017 et 2018 s'explique notamment par l'expiration de la garantie de passif liée à l'acquisition de RGS en Amérique du Nord (-29,6 millions d'euros).

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 le président-directeur général de Veolia Environnement (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 opérationnels et après prise en compte des critères de regroupement, les segments présentés sont les suivants :

- **France ;**
- **Europe hors France ;**
- **Reste du monde ;**
- **Activités mondiales ;**
- **Autres**, comprenant essentiellement les différentes holdings du Groupe.

Des informations en quote-part sont également présentées pour les concessions chinoises, dans le métier de l'Eau.

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 :

Co-entreprise Données en quote-part

Au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 499,3	9 096,0	6 619,7	4 665,5	30,6	25 911,1	789,0
EBITDA	802,0	1 354,1	952,6	272,6	10,7	3 392,0	159,8
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	84,4	715,9	581,1	54,6	-16,4	1 419,6	94,4
Investissements industriels nets de subventions	-306,4	-500,1	-518,4	-146,1	-19,4	-1 490,4	-102,9

Co-entreprise Données en quote-part

Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 414,5	8 504,4	6 312,4	4 558,3	28,8	24 818,4	740,5
EBITDA	788,3	1 300,4	875,9	259,8	-7,3	3 217,1	160,0
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	34,6	688,7	503,9	92,2	-56,6	1 262,6	83,7
Investissements industriels nets de subventions	-338,5	-518,1	-491,7	-121,9	-25,3	-1 495,5	-87,8

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9.

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2018 Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwill nets	1 241,7	2 240,2	875,5	747,3	3,0	5 107,7	260,8
Actifs corporels et incorporels nets	1 788,9	5 951,9	3 899,5	692,6	107,5	12 440,4	1 910,4
Actifs financiers opérationnels	122,1	919,4	433,4	11,5	-	1 486,4	-
BFR actif, y compris IDA	2 832,7	2 748,8	2 467,6	2 662,4	151,0	10 862,5	266,9
Participations dans des co-entreprises	5,2	14,6	1 464,9	31,7	0,7	1 517,1	-
Participations dans des entreprises associées	0,3	179,8	110,3	77,0	2,8	370,2	12,3
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	5 990,9	12 054,7	9 251,2	4 222,5	265,0	31 784,3	2 450,4
Autres actifs non alloués					5 808,5	5 808,5	-702,4
TOTAL DES ACTIFS						37 592,8	1 748,0

Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾ Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwill nets	1 227,5	2 210,4	763,3	711,5	3,0	4 915,7	264,0
Actifs corporels et incorporels nets	1 896,8	5 615,9	3 500,6	659,6	113,9	11 786,8	1 844,3
Actifs financiers opérationnels	95,3	965,6	540,0	13,2	-	1 614,1	6,5
BFR actif, y compris IDA	2 413,5	2 677,9	2 342,8	2 580,3	161,6	10 176,2	250,3
Participations dans des co-entreprises	5,9	13,8	1 454,2	31,4	0,8	1 506,1	-
Participations dans des entreprises associées	-	101,1	126,8	75,8	304,1	607,8	12,2
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	5 639,0	11 584,7	8 727,7	4 071,8	583,4	30 606,7	2 377,3
Autres actifs non alloués					7 672,0	7 672,0	-766,1
TOTAL DES ACTIFS						38 278,7	1 611,2

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et la première application d'IFRS 9.

Au 31 décembre 2018 Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	Co-entreprise Données en quote-part						
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	71,6	1 375,3	21,3	0,1	-0,1	1 468,2	31,2
Provisions pour risques et charges	622,4	565,8	411,9	422,4	297,9	2 320,4	28,7
BFR passif, y compris IDP	3 647,5	2 829,1	2 550,5	2 457,0	523,4	12 007,5	769,7
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	4 341,5	4 770,2	2 983,7	2 879,5	821,2	15 796,1	829,6
Autres passifs non alloués					21 796,7	21 796,7	918,4
TOTAL DES PASSIFS						37 592,8	1 748,0

Co-entreprise Données en quote-part

Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾ Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	78,7	1 278,7	9,5	0,1	-	1 367,0	32,6
Provisions pour risques et charges	698,9	587,2	520,4	396,3	315,8	2 518,6	27,5
BFR passif, y compris IDP	3 176,0	2 643,8	2 380,8	2 411,6	475,9	11 088,1	745,8
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	3 953,6	4 509,7	2 910,7	2 808,0	791,7	14 973,7	805,9
Autres passifs non alloués					23 305,0	23 305,0	805,3
TOTAL DES PASSIFS						38 278,7	1 611,2

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et la première application d'IFRS 9.

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2018 et 2017 sont les suivants :

(en millions d'euros)		Au 31 décembre 2017 retraité ⁽¹⁾	Au 31 décembre 2018
Capacité d'autofinancement	(A)	2 615,2	2 670,1
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-12,1	-24,8
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	(C) = (A)-(B)	2 627,3	2 694,9
Exclusion :	(D)		
Dépenses de renouvellement		272,4	279,8
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres		19,3	19,5
Charges de restructuration et autres ^(*)		138,3	262,7
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		159,7	135,1
EBITDA	(C) + (D) + (E)	3 217,1	3 392,0

(*) Les charges de restructuration de 2018 concernent principalement l'Eau France à hauteur de -84,5 millions d'euros, VWT à hauteur de -52,3 millions d'euros et la SADE à hauteur de -15,6 millions d'euros. Celles de 2017 concernent principalement l'Eau France.

NOTE 5

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans les métiers de la gestion :

- de l'eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées ;
- des déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets, le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multitechniques, 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

Veolia gère des services d'eau potable et/ou de dépollution des eaux usées de collectivités publiques. 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

Veolia décline une gamme d'activités autour de la gestion énergétique : 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.

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 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 financiers sont comptabilisés au coût amorti et dépréciés sur la base des pertes attendues.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires reconnu progressivement à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction dès lors qu'un des critères est rempli, ou reconnu à un moment précis par défaut (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel (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. 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 reconnu progressivement des biens ou infrastructures en cours de construction dès lors qu'un des critères requis est rempli, ou à défaut, reconnu à un moment précis (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 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 ;
- en contrepartie, 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 régulées

Veolia fournit des services de production et distribution d'eau potable et de chaleur dans certaines juridictions où les autorités publiques ont procédé à des privatisations. Dans ce cadre, Veolia est propriétaire des actifs de production et/ou distribution, mais reste soumis à une régulation des tarifs par les autorités publiques.

C'est notamment le cas dans les pays de l'Europe de l'Est où 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.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus conformément à IFRS 15.

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 le 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). 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). 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 correspondant 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 d'actif (IFRIC 4)

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 principes de l'interprétation IFRIC 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.

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2017 retraité	2018
Eau	10 807,6	10 894,2
Déchets	9 039,9	9 598,5
Énergie	4 970,9	5 418,4
GROUPE	24 818,4	25 911,1

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel est présenté en note 4.

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. Les contreparties variables prévues dans les contrats (rabais, remise, mesures incitatives, primes de performance...) sont appréciées pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé.

Dans les contrats conclus par le Groupe avec ses clients, les prestations de maintenance 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.

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 2018 et l'exercice 2017 présenté en comparatif (voir note 3.3).

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 services...), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires issu des contrats de construction de VWT, dont l'horizon contractuel moyen est de 2 à 3 ans.

Au 31 décembre 2018, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

(en millions d'euros)	Total	Dont en 2019	Dont en 2020 et au-delà
Carnet de commandes	1 383,9	800,8	583,1

5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2017 retraité	2018
Chiffre d'affaires	24 818,4	25 911,1
Coûts des ventes	-20 600,9	-21 671,7
dont :		
• Dépenses de renouvellement	-272,4	-279,8
Coûts commerciaux	-619,4	-610,3
Coûts généraux et administratifs	-2 197,9	-2 141,6
Autres produits et charges opérationnels	-236,0	-183,8
dont :		
• Pertes de valeur enregistrées sur goodwills de sociétés intégrées globalement et goodwills négatifs passés en résultat	0,1	0,9
• Pertes de valeur enregistrées sur les sociétés mises en équivalence	-1,6	-
• Restructuration	-157,6	-120,5
• Frais de personnel – paiement en actions	-1,4	-17,4
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes	-62,0	-36,7
• Coût d'acquisition de titres	-12,1	-10,8
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	1 164,2	1 303,7
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	98,4	115,9
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	1 262,6	1 419,6

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. Voir 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 2018**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de +27,1 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - France, à hauteur de -29,8 millions d'euros,
 - Europe hors France, à hauteur de +17,7 millions d'euros,
 - Reste du monde à hauteur de +31,7 millions d'euros ;
- les autres charges pour un montant total de -58,0 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - France, à hauteur de -5,6 millions d'euros,
 - Europe hors France, à hauteur de -7,2 millions d'euros,

- Activités mondiales, à hauteur de -16,1 millions d'euros,
- Reste du monde à hauteur de -27,1 millions d'euros.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés, constatées dans les comptes au 31 décembre 2017, comprenaient principalement :

- les pertes de valeur enregistrées à hauteur de -1,5 millions d'euros sur goodwill ;
- les pertes de valeurs sur actifs corporels et incorporels pour un montant total de -37,4 millions d'euros, notamment dans les segments :
 - France, à hauteur de -15,5 millions d'euros,
 - Reste du monde à hauteur de -10,2 millions d'euros,
 - Activités mondiales, à hauteur de -15,0 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'exercice 2018 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2017 retraité			2018
	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	-1 517,1	-1 569,5	0,3	-1 569,2
Actifs corporels*	-922,8	-960,8	0,3	-960,5
Actifs incorporels	-594,3	-608,7	-	-608,7
Pertes de valeur	-39,4	-84,4	111,6	27,2
Actifs corporels	-23,1	-44,4	65,0	20,6
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-16,3	-40,0	46,6	6,6
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	-1,4	0,9	-	0,9
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	76,4	-517,0	658,7	141,7
Provisions opérationnelles non courantes	22,3	-314,8	324,4	9,6
Provisions opérationnelles courantes	54,1	-202,2	334,3	132,1
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	-1 481,5	-2 170,0	770,6	-1 399,4

* 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.

	2017 retraité	2018
Charges de restructuration	-124,5	-205,3
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	-33,1	84,8
COÛTS DE RESTRUCTURATION	-157,6	-120,5

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice **2018**, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -9,6 millions d'euros, la SADE à hauteur de -13,2 millions d'euros et VWT à hauteur de -44,9 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2017, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -78,1 millions d'euros, VWT à hauteur de -24,6 millions d'euros et l'Énergie en Italie à hauteur de -8,6 millions d'euros.

5.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élèvent à 54,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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)	2017 retraité	2018
Quote-part de résultat net des co-entreprises	63,5	71,7
Quote-part de résultat net des entreprises associées	34,9	44,2
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	98,4	115,9

5.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice **2018** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Co-entreprises	1 506,1	71,7	-46,2	-8,4	-7,7	1,6	1 517,1

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	2018
Concessions chinoises	1 351,1	1 352,2	44,5	55,4
Autres co-entreprises	155,0	164,9	19,0	16,3
TOTAL	1 506,1	1 517,1	63,5	71,7
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)+(b)			63,5	71,7
Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)			63,5	71,7
Pertes de valeurs comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			-	-

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2018, une combinaison d'une vingtaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont Shenzhen, détenue à 25 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Les informations financières (à 100 %) résumées des concessions chinoises 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 (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Actifs courants	1 293,2	1 515,7
Actifs non courants	5 365,6	5 734,6
TOTAL ACTIF	6 658,8	7 250,3
Capitaux propres part de l'entité	3 075,2	3 110,1
Participations ne donnant pas le contrôle	329,3	400,9
Passifs courants	2 085,8	2 449,6
Passifs non courants	1 168,5	1 289,7
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES	6 658,8	7 250,3
Les montants d'actifs et de passifs présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	639,0	805,2
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	573,2	805,4
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	543,7	665,2
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	2 113,4	2 336,9
Résultat opérationnel	230,6	266,0
Résultat net des activités poursuivies	139,7	176,4
Résultat net après impôt des activités non poursuivies	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-22,0	-26,2
Résultat net part du Groupe aux bornes des concessions chinoises	117,7	150,1
Résultat net	139,7	176,4
Autres éléments du résultat global	-227,0	-35,4
Résultat global de l'exercice	-87,3	140,9
Les éléments de résultat présentés incluent les éléments suivants :		
Dotation aux amortissements	-197,7	-172,5
Produits d'intérêt	9,6	11,3
Charges d'intérêt	-46,2	-52,7
Charge ou produit d'impôt	-56,4	-54,1
Dividendes		
Dividendes reçus	26,2	26,0

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 2017	Au 31 décembre 2018
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	3 075,2	3 110,1
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	37,86 %	37,48 %
Goodwill	239,6	236,5
Autres	-52,8	-50,0
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	1 351,1	1 352,2

Les concessions chinoises correspondant à une vingtaine de concessions individuelles, la part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est donc un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2018 et 2017 est la conséquence de l'évolution de la pondération des contributions et non l'évolution des taux de détention des différentes concessions au sein de l'ensemble.

En conséquence, la ligne « Autres » de la réconciliation entre les données financières des concessions chinoises, prises dans leur ensemble, et leur valeur comptable au bilan consolidé représente l'ajustement entre la quote-part d'actif net issue du taux moyen pondéré de l'ensemble des concessions chinoises et la quote-part d'actif net comptabilisée, calculée à partir du taux effectif de détention de chacune des concessions chinoises prise individuellement.

(en millions d'euros)	2017 retraité	2018
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	117,7	150,1
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises – taux moyen pondéré	37,86 %	37,48 %
Autres	-0,1	-0,9
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	44,5	55,4

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 2025, 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 déterminées sont sensibles et 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 macro-économique (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 164,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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

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 »).

Aux 31 décembre 2018 et 2017, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 132,0 et 117,4 millions d'euros, respectivement. Ils ont été consentis notamment à des concessions d'Eau en Chine pour 77,1 millions d'euros et 65,6 millions d'euros respectivement.

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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Entreprises associées	607,8	44,2	-64,4	15,2	-4,3	-228,3	370,2

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	2017	2018
Transdev group	304,0	-	22,8	-
Fovarosi Csatomazasi Muvek(*)	-	78,2	-0,4	-0,2
Siciliacque	58,5	58,9	-	-
Autres entreprises associées non significatives	245,3	233,1	33,7	44,4
TOTAL	607,8	370,2	56,1	44,2

Impacts au compte de résultat consolidé

Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies	34,9	44,2
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels(**)	-1,6	-
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence	22,8	-

(*) Reclassée en activités poursuivies au 31 décembre 2018.

(**) Perte de valeur de goodwill relative aux autres entreprises associées.

Pour mémoire, la participation de Veolia Environnement dans Transdev Group, qui ne se situait pas dans le prolongement des activités du Groupe au sens de la recommandation de l'Autorité des normes comptables du 4 avril 2013 – dans la mesure où le Groupe mettait en œuvre son désengagement des activités du transport – et qui était classée en « entreprise associée » au 31 décembre 2017 a été reclassée en « actif classé comme détenu en vue de la vente », comme décrit en note 3.3.3, au 31 décembre 2018.

Elle représente un montant de 304,0 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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. Pour évaluer les pertes de crédit attendues, le Groupe se fonde sur les taux de défaillance observés dans le passé par catégorie de clients, les conditions actuelles ainsi que les prévisions des conditions économiques futures.

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 dé-comptabilise 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.

5.3 Besoin en fonds de roulement

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

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Stocks et travaux en cours nets	721,6	96,6	1,8	5,4	-3,4	-4,0	818,0
Créances d'exploitation nettes	8 489,5	558,6	21,2	-12,0	-7,2	-33,8	9 016,3
Dettes d'exploitation	-10 118,0	-905,5	-	22,6	24,6	11,5	-10 964,9
BFR NET	-906,9	-250,3	23,0	16,0	14,0	-26,3	-1 130,6

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclasse- ment en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Stocks et travaux en cours nets	721,6	96,6	1,8	5,4	-3,4	0,1	-4,1	818,0
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant)	8 288,6	592,2	20,7	-32,3	-5,9	-10,3	-18,7	8 834,3
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant)	-9 812,0	-773,0	-	21,8	21,3	-2,6	12,9	-10 531,6
BFR OPÉRATIONNEL (1)	-801,8	-84,2	22,5	-5,1	12,0	-12,8	-9,9	-879,3
Créances fiscales (impôt courant)	190,0	-33,5	-	11,4	-1,4	-	-6,1	160,4
Dettes fiscales (impôt courant)	-126,6	-5,3	-	0,6	1,9	-	6,4	-123,0
BFR FISCAL	63,4	-38,8	-	12,0	0,5	-	0,3	37,4
Créances sur cessions d'immobilisations	10,9	-0,1	0,5	8,9	-	-	1,4	21,6
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-179,4	-127,2	-	0,2	1,5	0,1	-5,4	-310,3
BFR INVESTISSEMENT	-168,5	-127,3	0,5	9,1	1,5	0,1	-4,0	-288,7
BFR NET	-906,9	-250,3	23,0	16,0	14,0	-12,7	-13,6	-1 130,6

(1) 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 2018 est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclasse- ment en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Matières premières et fournitures	511,1	84,2	-	-	-4,1	-2,6	0,1	-2,1	586,6
Travaux en cours	180,1	2,6	-	-	4,8	-	-	-	187,5
Autres stocks (1)	91,7	9,8	-	-	5,1	-1,3	-	-1,6	103,8
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	782,9	96,6	-	-	5,8	-3,9	0,1	-3,7	877,8
PERTES DE VALEURS SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	-61,3	-	-29,2	31,0	-0,4	0,5	-	-0,4	-59,8
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	721,6	96,6	-29,2	31,0	5,4	-3,4	0,1	-4,1	818,0

(1) Y compris stocks de CO₂.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 414,8 millions d'euros, des Activités mondiales à hauteur de 145,1 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 156,6 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur ⁽¹⁾	Reprises de pertes de valeur ⁽²⁾	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Créances clients	6 912,2	438,8	-	-	-43,6	-11,4	-2,5	-184,1	7 109,4
Pertes de valeurs sur créances clients	-792,1	-	-136,9	139,1	15,4	0,9	-0,3	1,2	-772,7
CRÉANCES CLIENTS NETTES⁽²⁾	6 120,1	438,8	-136,9	139,1	-28,2	-10,5	-2,8	-182,9	6 336,7
Autres créances d'exploitation courantes	571,8	113,9	-	-	17,2	2,7	-7,7	164,5	862,4
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-93,4	-	-2,6	21,5	-	0,3	-	-	-74,2
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	478,4	113,9	-2,6	21,5	17,2	3,0	-7,7	164,5	788,2
Autres créances ⁽²⁾	782,9	8,7	-0,1	0,2	-7,5	8,1	0,1	1,0	793,4
Créances fiscales	1 108,1	-2,8	-	-	6,5	-7,8	-	-6,0	1 098,0
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	8 489,5	558,6	-139,6	160,8	-12,0	-7,2	-10,4	-23,4	9 016,3

(1) 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.

(2) Il s'agit des créances constatées à l'avancement liées aux activités de construction et des charges constatées d'avance.

Les créances opérationnelles détenues par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le FMI, ne représentent pas des montants significatifs.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Dettes fournisseurs	4 218,7	517,1	7,6	-3,5	3,0	5,3	4 748,2
Autres dettes d'exploitation courantes	4 009,2	205,4	-26,9	-13,0	-0,5	65,3	4 239,5
Autres dettes ⁽¹⁾	886,2	56,2	-10,8	-1,0	-	-77,4	853,2
Dettes fiscales et sociales	1 003,9	126,8	7,6	-7,2	-	-7,1	1 124,0
DETTES D'EXPLOITATION	10 118,0	905,5	-22,6	-24,6	2,5	-14,0	10 964,9

(1) Il s'agit principalement des produits constatés d'avance.

5.3.2 Opérations de gestion du besoin en fond de roulement

Veolia a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie, toujours en cours en 2018.

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 2018, un montant cumulé de 2 882,4 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes revolving, contre 2 507,5 millions d'euros sur l'exercice 2017. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2018 est de 640,2 millions d'euros contre 498,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cession-escompte et cession à titre de garantie

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 IFRIC 4 – IAS 17) via des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (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.

Deux cessions de créances à titre de garantie contractées en 2005 et 2006 en annexe des conditions particulières de contrats de crédits-baux souscrits par les activités Déchets suivent néanmoins un schéma différent ne permettant pas de décomptabiliser les créances cédées. Ce schéma prévoit en effet l'octroi d'une caution solidaire par les filiales et ses partenaires aux établissements financiers cessionnaires. Au 31 décembre 2018, les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe au titre de ces contrats sont de 52,4 millions d'euros pour les créances (58,8 millions d'euros au 31 décembre 2017) et de 53,3 millions d'euros pour les dettes de crédit-bail à échéance 2025 et 2026 correspondantes (59,8 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le Groupe a également cédé au cours de l'exercice 2018 des créances d'impôt (crédit d'impôt compétitivité emploi et Crédit d'Impôt Recherche) pour un montant global de 148,7 millions d'euros sous forme de cession de créance à titre d'escompte, contre 68,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ces créances ont été décomptabilisées de l'état de la situation financière à fin 2018.

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 de l'IFRIC 4, 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 détenues dans le but de recevoir des flux 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

L'interprétation IFRIC 4 vise à identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients un droit d'usage d'un ensemble d'actifs en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat. Elle identifie dans de tels accords un contrat de location, qui est ensuite analysé et comptabilisé selon les critères de la norme IAS 17 sur le fondement de la répartition des risques et des avantages entre le bailleur et le preneur.

L'opérateur du contrat devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère les risques et avantages du bien suivant les critères de la norme IAS 17, l'opérateur n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier pour refléter le financement correspondant.

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Rembour- sements/ sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2018
Montant brut	1 498,5	167,3	-16,9	0,0	0,3	-5,2	-111,8	-68,7	1 463,5
Pertes de valeur	-81,7	-	-	5,2	-	0,1	-	-	-76,4
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS	1 416,8	167,3	-16,9	5,2	0,3	-5,1	-111,8	-68,7	1 387,1
Montant brut	207,9	-	-118,3	-	-104,3	-0,3	111,8	5,2	102,0
Pertes de valeur	-10,6	-	-	7,8	-	0,1	-	-	-2,7
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS COURANTS	197,3	-	-118,3	7,8	-104,3	-0,2	111,8	5,2	99,3
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	1 614,1	167,3	-135,2	13,0	-104,0	-5,3	-	-63,5	1 486,4

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2018 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- Reste du monde, à hauteur de 44,8 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés en Corée pour 26,8 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 69,3 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés en Allemagne sur le contrat Braunschweig pour 33,0 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et sorties d'actifs** financiers opérationnels en 2018 proviennent des segments suivants :

- Europe hors France, pour un total de -61,6 millions d'euros ;
- Reste du monde, pour un total de -45,5 millions d'euros ;
- France, pour un total de -25,4 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** proviennent de l'arrêt des activités du Groupe au Gabon pour -104,3 millions d'euros (voir note 3.3).

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le Fonds Monétaire International, ne représentent pas de montants significatifs.

Répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018
France	90,5	114,6	4,8	7,5	95,3	122,1
Europe hors France	915,9	870,7	49,7	48,7	965,6	919,4
Reste du monde	399,5	392,6	140,5	40,8	540,0	433,4
Activités mondiales	10,9	9,2	2,3	2,3	13,2	11,5
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS	1 416,8	1 387,1	197,3	99,3	1 614,1	1 486,4

La variation des actifs opérationnels courants dans le Reste du monde est relative à l'impact de la déconsolidation du Gabon, comme décrit ci-avant.

Échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 4 :

(en millions d'euros)	1 an	2 à 3 ans	4 à 5 ans	+ de 5 ans	Total
France	-	-	-	-	-
Europe hors France	19,2	31,1	27,4	26,4	104,1
Reste du monde	24,8	17,2	11,2	183,3	236,5
Activités mondiales	2,3	3,9	3,7	1,5	11,4
Autres	-	-	-	-	-
TOTAL	46,3	52,2	42,3	211,2	352,0

Échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 :

(en millions d'euros)	1 an	2 à 3 ans	4 à 5 ans	+ de 5 ans	Total
France	7,5	66,8	23,4	24,4	122,1
Europe hors France	29,4	232,2	93,7	460,0	815,3
Reste du monde	16,1	33,9	48,8	98,2	197,0
Activités mondiales	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
TOTAL	53,0	332,9	165,9	582,6	1 134,4

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 au cours de l'exercice 2018 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
France	68,4	56,2	10,3	15,4	78,7	71,6
Europe hors France	1 205,7	1 288,9	73,0	86,4	1 278,7	1 375,3
Reste du monde	7,1	5,3	2,4	16,0	9,5	21,3
Activités mondiales	-	-	0,1	0,1	0,1	0,1
Autres	-	-	-	-	-	-
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	1 281,2	1 350,4	85,8	117,9	1 367,0	1 468,3

5.6 Engagements liés aux activités opérationnelles

5.6.1 Engagements donnés

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 associée 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 :

Les engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction comprennent principalement les engagements donnés au titre des activités construction de Veolia Water Technologies et reçus au titre de ces mêmes activités. Les engagements donnés sur les cinq principaux contrats contribuent à environ 54,7 % des engagements totaux de Veolia Water Technologies ;

- 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 5.5 ;

- 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 cinq ans,
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à trois 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 trois 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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	7 941,9	7 982,3	4 061,1	2 112,1	1 809,1
Obligations d'achat	146,4	204,4	151,5	49,3	3,6
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 088,3	8 186,7	4 212,6	2 161,4	1 812,7

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
France	221,1	230,4
Europe hors France	1 296,9	1 406,2
Reste du monde	1 489,2	1 474,1
Activités mondiales	2 488,1	2 452,3
Autres	2 593,0	2 623,7
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 088,3	8 186,7

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 (+98,4 millions d'euros) s'explique notamment par le projet « Az Zour North » chez VWT (+106,0 millions d'euros), les contrats de traitement d'eau et déchets de Ringsend au Royaume-Uni (+32,6 millions d'euros), le contrat de Springvale en Australie (+24,6 millions d'euros), le contrat Arcelor à Fos (+25,0 millions d'euros) et par l'effet de change (+71,1 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.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le total des engagements donnés au titre des activités construction de Veolia Water Technologies s'élève à 2 037,5 millions d'euros au

31 décembre 2018, contre 2 039,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élève à 600,2 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 593,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Il s'agit principalement de garanties de performances données à Al Wathba VB pour 406,8 millions d'euros et à Glen Water Holding pour 73,6 millions d'euros.

5.6.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 1 054,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 035,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 511,0 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 518,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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)	2017 retraité	2018
Frais de personnel	-6 950,8	-7 149,4
Participation et intéressement	-118,4	-114,0
Rémunérations en actions – IFRS 2*	-9,0	-18,8
CHARGES DE PERSONNEL	-7 078,2	-7 282,2

* Les rémunérations en actions sont relatives aux plans décrits en note 6.2. En 2018, le Management Incentive Plan a pris fin et le Groupe a procédé à la mise en œuvre de plusieurs plans de rémunération en actions (PEG, AP, AGA).

Les effectifs moyens consolidés* se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2017	2018
France	30 779	30 882
Europe hors France	57 598	57 701
Reste du monde	46 862	52 630
Activités mondiales	27 252	27 731
Autres	1 894	1 875
EFFECTIFS CONSOLIDÉS*	164 385	170 819

Ventilation par sociétés	2017	2018
Sociétés intégrées globalement	164 325	170 722
Joint operations	60	97
EFFECTIFS CONSOLIDÉS*	164 385	170 819

* Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

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 de ces plans à leur date d'attribution 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 est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de l'attribution et le rendement anticipé des dividendes. En cas d'inaccessibilité des actions au-delà de la période d'acquisition, la charge tient compte d'une décote d'inaccessibilité.

S'agissant des Plans d'Épargne du Groupe (PEG), le Groupe Veolia applique les recommandations du CNC (communiqué du 21 décembre 2004 relatif aux Plans d'Épargne Entreprise et complément du 2 février 2007). La charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordés par la société aux souscripteurs. Elle tient également compte de l'inaccessibilité des actions pendant cinq ans.

La méthode retenue pour valoriser la décote d'inaccessibilité consiste à calculer le différentiel de valeur entre une opération de vente à terme des actions à l'échéance de la période d'inaccessibilité et un achat du même nombre d'actions au comptant, cet achat étant financé par un prêt.

6.2.2 Plans d'épargne salariale des collaborateurs

Veolia Environnement met régulièrement en place, au travers du Plan d'Épargne Groupe (PEG), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salariés, classiques et à effet de levier, 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 plans sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

Aucun plan d'épargne n'a été mis en place de 2017.

En 2018, Veolia a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 29 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites par les salariés avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des 20 cours d'ouverture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 15,28 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », un abondement brut de 100 % a été accordé aux salariés, dans la limite de 500 euros souscrits. 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.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif, 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 2 juillet 2018 et celui du 14 décembre 2018, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 350 livres sterling.

Le 20 septembre 2018, Veolia Environnement a émis 2 228 518 actions nouvelles au titre du plan d'épargne Groupe, représentant une augmentation de capital de 34 millions d'euros.

En 2018, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 14,2 millions d'euros. Cette charge intègre une décote d'inaccessibilité de 5,6 millions d'euros.

6.2.3 Management Incentive Plan

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative à long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (MIP), à destination des principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif était fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de

performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe (au travers notamment de l'attribution d'actions autodétenues de la Société).

L'investissement initial fait par le bénéficiaire donnait lieu à une garantie limitée à 80 % de la valeur de cet investissement (hors éventuels impôts et taxes dus par le bénéficiaire), hormis pour le dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, était lié à l'atteinte de critères (hausse de l'action par rapport au prix d'acquisition lors de l'investissement initial et résultat net courant part du Groupe par action) constatée à trois échéances (mars 2016, mars 2017 et mars 2018) se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 de la Société. L'acquisition de ces trois tranches n'était définitive qu'à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve à cette date d'une confirmation des conditions de présence des bénéficiaires concernés et de la conservation par ceux-ci des actions investies initialement.

Les conditions de performance ont toutes été atteintes.

L'impact du MIP, comptabilisé en résultat opérationnel, n'est pas significatif en 2018.

6.2.4 Plan d'Attribution d'Actions de Performance

En 2018, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP), à destination d'environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 2 mai 2021, et d'une condition de performance.

En effet, le nombre d'actions acquises dépendra de la progression moyenne sur trois ans du résultat net courant part du Groupe par action tel que publié dans les comptes consolidés du groupe pendant la période de référence se rapportant aux exercices financiers 2018, 2019 et 2020, sur la base de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions potentiellement attribuables, avant prise en compte de l'hypothèse relative à la réalisation de la condition de performance, s'élève à 1 669 973.

La juste valeur s'élève à 15,14 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans la détermination du nombre d'instruments et dans la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2018 en résultat opérationnel est de 4,4 millions d'euros.

6.2.5 Plan d'Attribution Gratuite d'Actions

En 2018, Veolia Environnement a attribué environ 250 000 actions gratuites à ses salariés en France, sous réserve d'une condition de présence des bénéficiaires à l'échéance du plan, soit le 2 mai 2019.

De plus, les bénéficiaires devront conserver les actions pendant deux ans à compter de leur acquisition, soit jusqu'au 2 mai 2021.

La juste valeur, tenant compte d'une décote d'incessibilité, s'élève à 16,69 euros.

En 2018, une charge de 0,8 million d'euros est comptabilisée en résultat opérationnel.

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 bénéficiaires, 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 93 millions d'euros pour l'exercice 2018, et 87 millions d'euros pour l'exercice 2017.

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 et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2018 au Royaume-Uni s'élève à 1 019,2 millions d'euros (contre 1 112,6 millions d'euros en 2017), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 990,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 1 073,3 millions d'euros en 2017). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La durée moyenne des plans est de l'ordre de 17 ans.

Au Royaume-Uni, 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

En France, la dette actuarielle au 31 décembre 2018 pour l'ensemble des régimes s'élève à 413,2 millions d'euros (409,4 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 82,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 (89,6 millions d'euros au 31 décembre 2017). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 85 % 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 durée moyenne de ces plans est de l'ordre de 12 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est un risque législatif, portant sur d'éventuelles revalorisations des indemnités de licenciement, sur lesquelles sont adossées les indemnités de départ à la retraite, dans certaines conventions collectives. Par ailleurs, les renégociations de conventions collectives peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

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 révisée. Les plans multi-employeurs concernent en 2018 environ 1 800 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à environ 7 millions d'euros en 2018, contre 6 millions d'euros en 2017.

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 2017	Au 31 décembre 2018
Taux d'actualisation	2,25 %	2,46 %
<i>Dont Royaume-Uni</i>	2,55 %	2,90 %
<i>Dont zone Euro</i>	1,75 %	1,85 %
Taux d'inflation	2,36 %	2,32 %
<i>Dont Royaume-Uni (RPI/CPI)</i>	3,10 % / 2,10 %	3,15 % / 2,15 %
<i>Dont zone Euro</i>	1,50 %	1,50 %

6.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Évolution de l'engagement (en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018
Dette actuarielle en début d'exercice	1 187,9	1 112,6	412,5	409,4	541,1	492,7	2 141,5	2 014,7
Coût des services rendus au cours de la période	3,6	3,8	21,3	19,9	20,5	21,5	45,4	45,2
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	6,7	2,3	2,7	-0,6	-0,8	1,7	8,6
Réduction et liquidation	-16,8	-30,7	-8,5	-3,4	-24,0	-10,7	-49,3	-44,8
Coût d'intérêt sur la dette	29,9	27,9	4,5	6,2	8,5	8,2	42,9	42,3
Pertes (gains) actuariels	-10,9	-50,9	-6,7	-3,4	-8,2	-9,0	-25,8	-63,3
<i>Dont pertes (gains) actuariels sur expérience</i>	-23,0	3,6	-7,4	-2,2	12,8	4,9	-17,6	6,3
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	-7,7	-7,3	0,2	2,0	0,3	-2,2	-7,2	-7,5
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	19,8	-47,2	0,5	-3,2	-21,3	-11,7	-1,0	-62,1
Cotisations employés	0,4	0,3	-	-	1,5	1,5	1,9	1,8
Prestations versées	-39,8	-42,4	-14,5	-18,9	-32,0	-26,6	-86,3	-87,9
Acquisitions	-	-	0,6	0,8	11,5	5,3	12,1	6,1
Cessions	-	-	-0,2	-	-0,2	-19,6	-0,4	-19,6
Effet de change	-41,2	-8,1	-	-	-26,1	10,0	-67,3	1,9
Autres	-0,5	-	-1,9	-0,1	0,7	0,5	-1,7	0,4
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 112,6	1 019,2	409,4	413,2	492,7	473,0	2 014,7	1 905,4

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 243 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 5 millions d'euros. Une baisse

de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 285 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 6 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 185 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 164 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

(en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Autres Pays		Total	
	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 112,6	1 019,2	409,4	413,2	492,7	473,0	2 014,7	1 905,4
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 073,3	990,6	89,6	82,0	210,1	205,5	1 373,0	1 278,1
Couverture financière = (b) – (a)	-39,3	-28,6	-319,8	-331,2	-282,6	-267,5	-641,7	-627,3
Provisions	-54,1	-45,0	-320,5	-331,4	-282,6	-267,8	-657,2	-644,2 ⁽¹⁾
Avantages payés d'avance (régimes en surplus)	14,8	16,4	0,7	0,2	-	0,3	15,5	16,9

(1) Dont 644,0 millions d'euros comptabilisés en provisions non courantes et 0,2 million d'euros de provision, correspondant à des activités en cours de cession, reclassées en passifs destinés à la vente.

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 644,2 millions d'euros en 2018, contre 657,2 millions d'euros en 2017.

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.

Évolution des actifs (en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018
Valeur vénale des placements en début d'exercice	1 069,2	1 073,3	94,9	89,6	198,5	210,1	1 362,6	1 373,0
Rendement réel des placements	72,9	-25,1	1,9	2,2	22,1	-11,5	96,9	-34,4
Dont produits d'intérêts sur les placements	27,2	27,2	1,1	1,5	1,6	2,3	29,9	31,0
Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts	45,7	-52,3	0,8	0,7	20,5	-13,8	67,0	-65,4
Cotisations employeur	21,4	21,2	-0,2	0,1	7,3	6,6	28,5	27,9
Cotisations employés	0,4	0,3	-	-	1,5	1,5	1,9	1,8
Acquisitions	-	-	0,1	-	7,7	2,6	7,8	2,6
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquidations	-12,0	-28,8	-0,8	-	-	-	-12,8	-28,8
Prestations versées	-39,8	-42,2	-6,2	-9,6	-12,8	-9,6	-58,8	-61,4
Coûts administratifs payés par le fonds	-0,4	-0,1	-	-	-0,2	-0,1	-0,6	-0,2
Effets de change	-37,9	-7,9	-	-	-14,3	5,6	-52,2	-2,3
Autres	-0,5	-0,1	-0,1	-0,3	0,3	0,3	-0,3	-0,1
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 073,3	990,6	89,6	82,0	210,1	205,5	1 373,0	1 278,1

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 (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 en 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 se 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.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs. En 2018, les actifs de croissance ont été principalement impactés par la performance négative des marchés actions.

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 29 millions d'euros aux régimes à prestations définies en 2019.

Allocation des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2017	2018
Actifs non cotés	13,8 %	13,2 %
Actifs non cotés liquides – Fonds de placements (fonds général assureur)	8,5 %	8,7 %
Actifs non cotés illiquides – Fonds de placements*	4,2 %	3,3 %
Actifs non cotés – Autres	1,1 %	1,2 %
Actifs cotés (liquides)	84,5 %	82,3 %
Obligations d'État**	31,0 %	27,5 %
Obligations Corporate	2,7 %	2,8 %
Actions	4,9 %	4,7 %
Fonds de placements diversifiés	43,8 %	44,6 %
Actifs cotés liquides – Autres	2,1 %	2,7 %
Liquidités	1,7 %	4,5 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

* 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).

** 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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018
Coût des services	-1,3	8,6	16,3	19,2	3,2	12,9	18,2	40,7
Dont coût des services rendus au cours de la période	3,6	3,8	21,3	19,9	20,5	21,5	45,4	45,2
Dont coût des services passés	-4,9	4,8	-5,0	-0,7	-17,3	-8,6	-27,2	-4,5
Charge d'intérêts nette	2,7	0,7	3,4	4,7	6,9	5,9	13,0	11,3
Dont coût d'intérêts sur la dette	29,9	27,9	4,5	6,2	8,5	8,2	42,9	42,3
Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture	-27,2	-27,2	-1,1	-1,5	-1,6	-2,3	-29,9	-31,0
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs payés par le fonds	0,5	0,1	-	-	0,1	0,1	0,6	0,2
Autres	-	-0,1	-2,0	0,3	-	0,2	-2,0	0,4
Coût net des avantages au compte de résultat	1,9	9,3	17,7	24,2	10,2	19,1	29,8	52,6
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	-45,7	52,3	-0,8	-0,7	-20,5	13,8	-67,0	65,4
Écarts actuariels sur expérience	-23,0	3,6	-7,4	-2,2	12,8	4,9	-17,6	6,3
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-7,7	-7,3	0,2	2,0	0,3	-2,2	-7,2	-7,5
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	19,8	-47,2	0,5	-3,2	-21,3	-11,7	-1,0	-62,1
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	-56,6	1,4	-7,5	-4,1	-28,7	4,8	-92,8	2,1
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	-54,7	10,7	10,2	20,1	-18,5	23,9	-63,0	54,7

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 par les membres du comité exécutif de Veolia Environnement et par les 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 en fonction à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices N-1 et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Avantages à court terme hors cotisations patronales	10,3	9,3
Cotisations patronales	3,5	2,7
Avantages postérieurs à l'emploi ⁽¹⁾	0,2	0,1
Autres avantages à long terme ⁽²⁾	-	-
Paiements fondés sur des actions	2,5	-
Autres éléments	-	-
TOTAL	16,5	12,1

(1) Coûts des services rendus.

(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre 2018, le montant global des engagements de retraite au bénéfice des membres du comité exécutif s'élève à 3,5 millions d'euros contre 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

À l'exception du président-directeur général, les membres du conseil d'administration ne reçoivent à titre de rémunération que des jetons de présence de la part de la Société et, le cas échéant, des sociétés contrôlées. Le montant brut total (avant retenues à la

source) de jetons de présence versés par la Société et les sociétés contrôlées aux administrateurs et au censeur de la Société s'est élevé à 1 040 644 euros en 2018.

Le chapitre 7, section 7.4 du document de référence contient une description détaillée des différentes rémunérations et avantages des principaux dirigeants du Groupe.

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 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Montant brut	6 016,1	6 210,1
Pertes de valeur cumulées	-1 100,4	-1 102,4
MONTANT NET	4 915,7	5 107,7

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 pays ou à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend, au 31 décembre 2018, 25 UGT-goodwill, parmi lesquelles 9 ont des valeurs nettes de goodwill supérieures à 200 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
France Eau	904,1	904,1
Îles Britanniques	737,8	754,6
République tchèque et Slovaquie	569,2	597,2
Allemagne	388,2	392,2
Déchets toxiques	325,1	358,3
France-Recyclage et valorisation des déchets	323,4	337,6
VWT	274,6	272,6
Amérique du Nord	259,3	265,5
Pologne	252,5	251,4
Goodwills > 200 millions d'euros au 31 décembre 2018	4 034,2	4 133,5
Autres Goodwills < 200 millions d'euros	881,5	974,2
TOTAL GOODWILLS	4 915,7	5 107,7

Les goodwill inférieurs à 200 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
France	-	-
Europe hors France	262,7	244,9
Reste du monde	504,0	610,0
Activités mondiales	111,8	116,3
Autres	3,0	3,0
TOTAL	881,5	974,2

Au 31 décembre 2018, les pertes de valeur cumulées pour -1 102,4 millions d'euros concernent essentiellement les goodwill des unités génératrices de trésorerie « Allemagne » (-493,0 millions d'euros), « Amérique du Nord » (-190,7 millions d'euros) et « Pologne » (-98,5 millions d'euros).

7.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwill

L'évolution, au cours de l'exercice 2018, de la valeur nette comptable des goodwill est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017 retraité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
France	1 227,5	14,2	-	-	-	-	1 241,7
Europe Hors France	2 210,4	48,1	-20,6	0,9	-	1,4	2 240,2
Reste du monde	763,3	117,7	-18,5	-	-	13,0	875,5
Activités mondiales	711,5	23,6	11,6	-	-	0,6	747,3
Autres	3,0	-	-	-	-	-	3,0
TOTAL GOODWILLS	4 915,7	203,6	-27,5	0,9	-	15,0	5 107,7

Les principales évolutions observées sur les goodwill du Groupe au cours de l'exercice 2018 résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation**, dont :
 - 48,1 millions d'euros en Europe hors France relatifs à :
 - 31,6 millions d'euros relatifs à l'acquisition de PPC Investments A.S. en Slovaquie,
 - 5,6 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Corvara et -23,1 millions d'euros relatifs à l'allocation du goodwill Hans Andersson dans les pays nordiques,
 - 22,3 millions d'euros relatifs à des acquisitions au Royaume-Uni ;
 - 117,7 dans le Reste du monde, dont :
 - 64,9 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Grupo Sala en Colombie,
 - 22,8 millions d'euros relatifs à l'acquisition d'ACPTL en Inde.

Certains des goodwill comptabilisés au cours de l'exercice sont relatifs à des acquisitions pour lesquelles l'exercice d'allocation du prix d'acquisition n'est pas finalisé, et sont donc susceptibles d'ajustement au cours de l'exercice 2019.

7.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwill 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.

La dépréciation des goodwill 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 (2024). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini prenant en compte des facteurs tels que l'inflation ;

- 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). 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 ;
- 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. 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 politiques, 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 goodwill significatifs sont présentées ci-dessous :

Zone géographique	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France	Valeur d'utilité	5,5 %	1,5 %
Îles britanniques	Valeur d'utilité	5,8 %	1,7 %
Allemagne	Valeur d'utilité	5,5 %	2,1 %
République tchèque et Slovaquie	Valeur d'utilité	6,3 %	1,7 %
Pologne	Valeur d'utilité	7,7 %	2,0 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,0 %	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 significative n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2018.

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.

Pour un certain nombre d'unités génératrices de trésorerie, ces variations conduisent à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie, ajustée le cas échéant des dépréciations de l'exercice :

(en millions d'euros)

Unité génératrice de trésorerie	Valeur nette comptable à 100 %	Dont goodwill*	Au 31 décembre 2018	Écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable		
				Avec augmentation du taux d'actualisation (1 %)	Avec diminution du taux de croissance à l'infini (1 %)	Avec dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels
Allemagne	1 289,0	392,2	235,3	-125,8	-195,8	158,2
Mexique	194,6	45,4	1,1	-21,7	-15,9	-8,8

* Converti au taux budget 2019.

Concernant les unités génératrices de trésorerie République tchèque-Slovaquie et Pologne, les perspectives de développement commercial conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable, y compris avec une augmentation de 1 % du taux d'actualisation, ou une diminution du taux de croissance à l'infini de 1 %, ou une dégradation des flux de trésorerie opérationnels de 5 %. Toutefois, la valorisation de ces unités génératrices de trésorerie reste sensible à la capacité à mettre en œuvre les conditions tarifaires anticipées par le management.

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...).

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	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 2018
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	7 273,5	281,6	-37,2	-	-	-376,7	12,1	-3,0	-10,2	7 140,1
Amortissements et pertes de valeurs	-3 798,2	-	32,2	1,3	-398,3	346,2	-1,5	4,8	140,7	-3 672,8
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	3 475,3	281,6	-5,0	1,3	-398,3	-30,5	10,6	1,8	130,5	3 467,3

Les **investissements** proviennent principalement de la France (80,1 millions d'euros), l'Europe hors France (62,6 millions d'euros), le Reste du monde (138,9 millions d'euros).

7.2.1 Actifs incorporels du domaine concédé

Les actifs incorporels du domaine concédé 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.

Les **variations de périmètre** concernent principalement le Reste du monde pour -31,4 millions d'euros, dont -17,3 millions d'euros relatifs à la sortie de la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon et -9,6 millions d'euros relatifs à la cession de la décharge de Jiujiang en Chine

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	701,2	1 483,7	-850,8	632,9
Europe hors France	2 093,7	4 155,0	-2 074,1	2 080,9
Reste du monde	678,3	1 488,9	-736,8	752,1
Activités mondiales	2,1	12,5	-11,1	1,4
Autres	-	-	-	-
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	3 475,3	7 140,1	-3 672,8	3 467,3

7.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public, 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 d'entrée versés aux collectivités locales	3 à 80
Droits contractuels acquis	3 à 35
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 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	12,2	41,0
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 330,4	3 445,9
Amortissements et pertes de valeur	-2 325,5	-2 370,6
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 004,9	1 075,3
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	1 017,1	1 116,3

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Investisse- ments	Cessions	Pertes de valeur	Amortis- sements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2018
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	12,2	0,8	-1,0	-	-	28,2	0,6	0,2	41,0
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	76,6	9,3	-1,2	-0,4	-31,7	3,8	-	-3,9	52,5
Droits contractuels, acquis	304,1	-	-	-3,7	-46,0	60,5	-2,4	33,2	345,7
Logiciels, acquis	169,6	58,3	-2,4	-7,9	-65,2	-6,3	-0,6	19,1	164,6
Portefeuilles clients, acquis	73,3	1,0	-	-	-11,1	45,3	-1,3	-3,6	103,6
Autres immobilisations incorporelles, acquis	296,9	32,7	-0,6	6,5	-31,7	18,8	-5,6	0,5	317,5
Autres immobilisations générées en interne	84,4	29,3	-0,4	-2,4	-24,7	4,0	0,1	1,1	91,4
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 004,9	130,6	-4,6	-7,9	-210,4	126,0	-9,7	46,4	1 075,3
AUTRES ACTIFS INCORPORELS	1 017,1	131,4	-5,6	-7,9	-210,4	154,2	-9,1	46,6	1 116,3

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre des contrats de service public s'élèvent au 31 décembre 2018 à 52,5 millions d'euros, dont 31,2 millions d'euros en France, contre 76,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 dont 55,5 millions d'euros en France. Les amortissements des droits d'entrée dans les concessions, calculés sur la durée des contrats, se sont élevés à -31,7 millions d'euros en 2018, dont -25,9 millions d'euros pour la France.

Les **variations de périmètre de consolidation** concernent :

- l'Europe hors France à hauteur de 72,4 millions d'euros dont 12,8 millions d'euros liés à l'allocation du prix d'acquisition de Veolia Sweden AB. et 12,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Hans Andersson ;

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Constructions	20 à 50
Installations techniques	7 à 35
Matériel 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.

- le Reste du monde à hauteur de 69,4 millions d'euros dont 31,5 millions d'euros relatifs à l'allocation du prix d'acquisition de Grupo Sala en Colombie.

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.

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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Actifs corporels bruts	18 229,4	1 192,7	-402,2	-	-	367,9	-110,8	121,4	19 398,4
Amortissements et pertes de valeur	-10 935,0	-	363,7	20,6	-960,8	-63,1	59,7	-26,7	-11 541,6
ACTIFS CORPORELS NETS	7 294,4	1 192,7	-38,5	20,6	-960,8	304,7	-51,1	94,7	7 856,8

Les **investissements** proviennent principalement de la France (196,4 millions d'euros), de l'Europe hors France (450,2 millions d'euros), et du Reste du monde (412,4 millions d'euros).

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, proviennent notamment de la France (-11,9 millions d'euros) ; l'Europe hors France (-9,4 millions d'euros) et du Reste du monde (-7,8 millions d'euros).

Les **amortissements** portent principalement sur la France pour -210,6 millions d'euros, l'Europe hors France pour -368,3 millions d'euros, le Reste du monde pour -257,8 millions d'euros.

Les **effets de change** proviennent notamment de l'appréciation du dollar américain face à l'euro pour +50,8 millions d'euros, du zloty polonais pour -40,3 millions d'euros et du dollar australien pour -16,6 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** concernent essentiellement :

- l'Europe hors France pour 192,6 millions d'euros dont :
 - 93,3 millions d'euros en Slovaquie au titre de PPC Investment et Energy A.S.,
 - 33,5 millions d'euros en Suède au titre de Hans Andersson,
 - 16,5 millions d'euros en Belgique au titre de HCl ;
- et le Reste du monde pour 104,2 millions d'euros dont :
 - 50,6 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Grupo Sala en Colombie,
 - 21,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition d'ACPTCL en Inde.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	1 031,3	3 891,4	-2 866,6	1 024,8
Europe hors France	3 299,9	8 401,0	-4 833,7	3 567,3
Reste du monde	2 325,7	4 642,3	-2 029,7	2 612,6
Activités mondiales	566,5	2 259,5	-1 671,7	587,8
Autres	71,0	204,2	-139,9	64,3
ACTIFS CORPORELS	7 294,4	19 398,4	-11 541,6	7 856,8

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	637,2	1 408,0	-740,9	667,1
Constructions	1 237,1	3 051,7	-1 787,6	1 264,1
Installations techniques, matériel et outillage	3 877,1	10 226,0	-6 071,7	4 154,3
Matériel roulant et autre matériel de transport	583,5	2 163,2	-1 532,7	630,5
Autres immobilisations corporelles	331,1	1 715,3	-1 377,4	337,9
Immobilisations corporelles en cours	628,5	834,2	-31,3	802,9
ACTIFS CORPORELS	7 294,4	19 398,4	-11 541,6	7 856,8

7.3.2 Locations financières

Conformément à la norme IAS 17, les actifs financés au moyen de contrats de location financement sont initialement comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur et la valeur actuelle des paiements minimaux. Par la suite, le Groupe n'applique pas le modèle de la réévaluation mais le modèle du coût, conformément aux normes IAS 16 et IAS 38.

Ces actifs sont amortis sur la plus courte période entre la durée de vie prévue de l'actif et la durée du contrat sauf s'il est raisonnablement certain que le bien deviendra propriété du preneur à la fin du bail. Cette politique comptable est conforme à la norme IAS 17 et aux méthodes comptables du Groupe concernant la comptabilisation et l'évaluation des actifs corporels et incorporels.

Le Groupe a recours à des contrats de location financement pour financer certains actifs corporels d'exploitation et biens immobiliers qui sont inscrits à l'actif de l'état de la situation financière consolidée.

Les actifs financés en **location financière** se répartissent par nature comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations corporelles nettes	Actifs incorporels du domaine concédé	Actifs financiers opérationnels	Total
31 décembre 2018	97,3	9,4	73,7	180,4
31 décembre 2017	85,5	11,8	86,5	183,8

7.3.3 Locations simples

Le montant des paiements minima futurs au titre des contrats de location simple ressort à 1 589,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 1 635,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, l'échéancier des paiements minimums futurs au titre de ces contrats est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Location simple
2019	384,8
2020 & 2021	546,2
2022 & 2023	301,5
2024 et années ultérieures	357,3
TOTAL MINIMUM DES PAIEMENTS FUTURS	1 589,8

Les loyers dus au titre de la période s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2017 retraité	2018
Loyers minimaux comptabilisés en charge de la période	469,9	475,6
Loyers conditionnels comptabilisés en charge de la période	2,3	1,7
TOTAL LOYERS DUS AU TITRE DE LA PÉRIODE	472,2	477,3

Les revenus de sous-location 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 « autres actifs financiers courants et non courants » décrits en note 8.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en note 8.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 8.3.

8.1.1 Dettes financières

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les instruments dérivés passifs.

À l'exception des passifs de transaction et des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur, les emprunts et autres passifs financiers 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.

(en millions d'euros)	Non courants			Courants			Total
	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	
Emprunts obligataires	8 893,3	9 043,9	489,5	727,1	9 382,8	9 771,0	
• dont < 1 an	-	-	489,5	727,1	489,5	727,1	
• dont 2-3 ans	1 591,0	2 301,2	-	-	1 591,0	2 301,2	
• dont 4-5 ans	2 673,1	1 944,5	-	-	2 673,1	1 944,5	
• dont > 5 ans	4 629,2	4 798,2	-	-	4 629,2	4 798,2	
Autres dettes financières	564,1	611,6	4 117,5	3 895,4	4 681,6	4 507,0	
• dont < 1 an	-	-	4 117,5	3 895,4	4 117,5	3 895,4	
• dont 2-3 ans	257,1	236,5	-	-	257,1	236,5	
• dont 4-5 ans	121,0	194,6	-	-	121,0	194,6	
• dont > 5 ans	186,0	180,5	-	-	186,0	180,5	
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES	9 457,4	9 655,5	4 607,0	4 622,5	14 064,4	14 278,0	

Le poste « Variation des dettes financières courantes » et le « remboursement de la dette hybride » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -495,2 millions d'euros en 2018 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de -1 947,3 millions d'euros. Ce poste exclut les intérêts financiers courus d'un montant de -11,9 millions d'euros, au cours de l'exercice 2018, présentés sur la ligne « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 879,5 millions d'euros en 2018 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 235,1 millions d'euros sur l'exercice. En revanche, il exclut les nouvelles dettes de location financement pour un montant de 13,9 millions d'euros présentées en flux d'investissements.

Le poste « Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires non courants pour un montant de -40,3 millions d'euros en 2018 ainsi que les remboursements des autres dettes financières non courantes pour un montant de -117,8 millions d'euros.

En 2018, l'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Augmen- tations/ sous- criptions	Rem- bourse- ments	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur ⁽¹⁾	Effets de change	Reclasse- ments non courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2018
Emprunts obligataires non courants	8 893,3	879,5	-40,3	0,8	31,5	10,9	-731,0	-0,8	9 043,9
Emprunts obligataires courants	489,5	-	-495,2	23,9	-	-0,2	731,0	-21,9	727,1
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	9 382,8	879,5	-535,5	24,7	31,5	10,7	-	-22,7	9 771,0

(1) Les ajustements de valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

8.1.1.1 Évolution des emprunts obligataires non courants et courants

Pour mémoire, le 20 mars 2017, Veolia Environnement avait émis un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros qui se décompose en deux tranches d'un montant de 650 millions d'euros chacune, la première à échéance mars 2022 (cinq ans) portant un coupon de 0,672 % et la seconde à échéance novembre 2026 (environ 10 ans) portant un coupon de 1,496 %. Elles ont été émises au pair.

En outre, le 16 novembre 2017, Veolia Environnement avait émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance novembre 2020 (3 ans) à coupon zéro soit un taux de rendement négatif de -0,026 %.

Émission d'un emprunt obligataire de 750 millions d'euros

Le 5 décembre 2018, Veolia Environnement a émis au pair un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à échéance 2030 et portant un coupon de 1,94 %.

Émission d'un panda bond

Le 9 août 2018, Veolia Environnement a poursuivi son programme d'émission obligataire sur le marché domestique chinois en émettant 1 milliard de renminbi (127 millions d'euros équivalents) à échéance 10 août 2019. Cette obligation porte un coupon de 4 %.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement aux émissions par Veolia Environnement des emprunts obligataires d'un montant total de 875,4 millions d'euros (cf. ci-dessus).

Les **remboursements** comprennent notamment le remboursement, à échéance, le 28 mai 2018, de la souche obligataire euro pour un montant nominal de 472 millions d'euros.

Les **reclassements non courant/courant** de 731,0 millions d'euros et concernent principalement la souche obligataire euro de maturité

avril 2019 pour 465,0 millions d'euros, et les souches obligataires CNY de maturité août 2019 et septembre 2019 pour 253,4 millions d'euros.

L'**effet de change** de 10,7 millions d'euros porte essentiellement sur la conversion au taux de clôture de la souche obligataire GBP à maturité 2037 de 5,9 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2018 et de la souche obligataire USD à maturité 2038 de -17,4 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2018.

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Maturité		
			2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques (a)	7 983,1	8 260,9	1 582,7	1 922,9	4 755,3
<i>Marché européen (i)</i>	7 621,0	7 882,4	1 582,7	1 922,9	4 376,8
<i>Marché américain (ii)</i>	362,1	378,5	-	-	378,5
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	698,3	698,8	698,8	-	-
Panda Tranche 1	127,5	-	-	-	-
Emprunt obligataire Stirling Water Seafielde Finance (b)	57,8	51,7	12,4	14,2	25,1
Autres < 50 M€ en 2017 et 2018	26,6	32,5	7,3	7,4	17,8
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	8 893,3	9 043,9	2 301,2	1 944,5	4 798,2

(a) *Émissions Publiques.*

i. *Marché européen* : au 31 décembre 2018, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 8 347,3 millions d'euros dont 7 882,4 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 31,5 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;

ii. *Marché américain* : au 31 décembre 2018, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis le 27 mai 2008 est de 400,0 millions de dollars américains à échéance 1^{er} juin 2038 au taux fixe de 6,75 % (tranche 3).

(b) *Emprunt obligataire Stirling Water Seafielde Finance* : le nominal restant dû au 31 décembre 2018 de l'emprunt obligataire amortissable, émis en 1999 par Stirling Water Seafielde Finance (filiale de Veolia Water UK, activités Eau), s'élève à 50,4 millions de livres sterling (part courante et non courante). Il est comptabilisé selon la méthode du coût amorti pour un montant de 51,7 millions d'équivalents euros au 31 décembre 2018 (part non courante). L'échéance de l'emprunt est le 26 septembre 2026.

Les principales composantes de la **dettes 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 %	696
Série 18	11/12/2020	EUR	431	4,375 %	457
Série 23	24/05/2022	EUR	645	5,125 %	675
Série 24	29/10/2037	GBP	727	6,125 %	726
Série 28 (OPE)	06/01/2021	EUR	638	4,247 %	626
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	689
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	354
Série 33	04/10/2023	EUR	600	0,314 %	599
Série 34	04/01/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 35	30/03/2022	EUR	650	0,672 %	649
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	664
Série 37	23/11/2020	EUR	500	0,000 %	500
Série 38	07/01/2030	EUR	750	1,940 %	748
Total émissions obligataires (EMTN)	N/A	N/A	8 041	N/A	7 882
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	349	6,750 %	378
Total émissions publiques en dollars	N/A	N/A	349		378
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	15/03/2021	EUR	700	N/A	699
Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	N/A	N/A	700	N/A	699
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	51	5,822 %	52
Total principaux emprunts obligataires	N/A	N/A	9 141	N/A	9 011
Total autres emprunts obligataires	N/A	N/A		N/A	33
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	N/A	N/A		N/A	9 044

8.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	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 2018
Autres dettes financières non courantes	564,1	117,3	99,4	-0,2	3,3	-174,1	-	1,8	611,6
Autres dettes financières courantes	4 117,5	-1 947,3	74,6	-0,3	23,1	174,1	1,3	1 452,4	3 895,4
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	4 681,6	-1 830,0	174,0	-0,5	26,4	-	1,3	1 454,2	4 507,0

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice **2018** est la suivante :

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement :

- les dettes de location financement (137,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 135,7 millions d'euros au 31 décembre 2017) ;
- les dettes portées par :
 - Redal et Amendis au Maroc (Eau) pour respectivement 59,0 et 17,6 millions, sans recours, au 31 décembre 2018, contre 36,9 et 23,9 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - International Water Services Guayaquil Interagua en Équateur (Eau) pour 76,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 52,0 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - Veolia Sunshine (Harbin) Heat Power en Chine (Énergie) pour 12,0 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - Veolia Energy North America (États-Unis) pour 26,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 28,5 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - Stadtwerke Gorlitz (Allemagne) pour 31,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 29,7 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - Sofiyska Voda (Bulgarie) pour 24,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 9,2 millions d'euros au 31 décembre 2017,
 - Shipbreaking (Chine) pour 25,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 13,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les **variations de périmètre de consolidation** sont essentiellement liées aux acquisitions de :

- Taiyuan Shuita Green Energy Co Ltd en Chine pour 17 millions d'euros ;
- HCl en Belgique pour 9,9 millions d'euros ;
- Bristol en Slovaquie pour 53,1 millions d'euros.

Les autres mouvements concernent le reclassement de la dette hybride en dette financière avant remboursement le 16 avril 2018 (voir note 9.4.1).

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 3 895,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 4 117,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2018 s'expliquent principalement par la baisse des billets de trésorerie pour 242,0 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** proviennent essentiellement de l'acquisition de Grupo Sala en Colombie pour 51,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de :

- Veolia Environnement pour 3 392,0 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 3 249,6 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 130,6 millions d'euros) ;
- certaines filiales du segment « Autres » pour 54,8 millions d'euros ;

- la France pour 60,1 millions d'euros ;
- l'Europe hors France pour 132,5 millions d'euros ;
- le Reste du monde pour 219,6 millions d'euros ;
- les Activités mondiales pour 34,7 millions d'euros.

La part de ces dettes courantes relative aux contrats de locations financières du Groupe ressort à 28,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 35,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

8.1.1.3 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

Les principales monnaies d'endettement sont : l'euro, la livre sterling, le dollar américain.

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 12 248,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 12 015,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 817,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre à 835,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 744,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 667,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 et des titres de participation non consolidés.

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
	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018	
(en millions d'euros)							
Montant brut	402,7	385,6	261,9	279,4	664,6	665,0	
Pertes de valeur	-69,7	-71,1	-32,9	-37,4	-102,6	-108,5	
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	333,0	314,5	229,0	242,0	562,0	556,5	
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	11,2	13,6	5,1	2,2	16,3	15,8	
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	4,4	4,7	170,5	188,1	174,9	192,8	
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	348,6	332,8	404,6	432,3	753,2	765,1	

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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Entrées	Rembour- sements/ Sorties	Variation de périmètre de consolidation	Pertes de valeurs ⁽¹⁾	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Reclasse- ment en actifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2018
Montant brut	402,7	679,2	-702,0	-9,4	0,7	4,6	-3,6	0,5	12,9	385,6
Pertes de valeur	-69,7	-	-	-	0,1	-3,3	-	-	1,8	-71,1
ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS EN PRÊTS ET CRÉANCES	333,0	679,2	-702,0	-9,4	0,8	1,3	-3,6	0,5	14,7	314,5
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	11,2	5,8	-1,3	21,7	-2,0	-0,3	-0,1	-	-21,4	13,6
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	4,4	4,2	-0,2	-	-	0,2	-3,9	-	-	4,7
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS	348,6	689,2	-703,5	12,3	-1,2	1,2	-7,6	0,5	-6,7	332,8

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2018, 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 107,8 millions d'euros, contre 85,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ces prêts concernent principalement les prêts accordés aux concessions chinoises à hauteur 69,4 millions d'euros.

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque par le F.M.I., 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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs ⁽¹⁾	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Montant brut	261,9	17,4	1,2	-	16,4	1,4	3,6	-	-22,5	279,4
Pertes de valeur	-32,9	-	-	-	-5,1	-0,9	-	-	1,5	-37,4
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	229,0	17,4	1,2	-	11,3	0,5	3,6	-	-21,0	242,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	5,1	-2,8	-	-0,1	-	-0,2	0,1	-	0,1	2,2
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	170,5	13,4	-	-	-	0,3	3,9	-	-	188,1
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	404,6	28,0	1,2	-0,1	11,3	0,6	7,6	-	-20,9	432,3

(1) Les pertes de valeur sont enregistrées en produits et charges financiers.

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 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 Eonia) et leur maturité inférieure à trois mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les trois 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 EONIA (European Overnight Index Average) 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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	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 2018
Disponibilités	872,8	138,2	51,5	-	-15,8	0,4	-16,9	1 030,2
Équivalents de trésorerie	5 391,1	-1 866,5	2,6	0,2	-1,0	-	-0,1	3 526,3
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 263,9	-1 728,3	54,1	0,2	-16,8	0,4	-17,0	4 556,5
Trésorerie passive	208,9	-1,7	41,9	-	-9,8	-	-23,6	215,7
Trésorerie nette	6 055,0	-1 726,6	12,2	0,2	-7,0	0,4	6,6	4 340,8

(1) Les ajustements de juste valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 4 556,5 millions d'euros, dont 331,1 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2018.

La baisse de la trésorerie sur l'exercice reflète principalement le remboursement au 16 avril 2018 de ses titres super-subordonnés à durée indéterminée (hybride) en euros et en livres sterling émis le 23 janvier 2013, pour des valeurs nominales respectives de 1 milliard d'euros et 400 millions de livres sterling (soit 1 452 millions d'euros équivalents, nets de couverture).

Au 31 décembre 2018, les disponibilités sont détenues par la France à hauteur de 31,2 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 231 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 370,6 millions d'euros, les Activités mondiales à hauteur de 160,2 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 237,1 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 112,7 millions d'euros).

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 2018 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 3 397,7 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 2 346 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 1 050,1 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 Principes

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.

8.2.2 Actifs financiers

L'entrée en application de la norme IFRS 9 implique une modification des catégories d'actifs financiers. Le tableau de passage au 31 décembre 2017 est le suivant :

Catégories applicables au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	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
Actifs disponibles à la vente	261,8	70,6	191,2	
Prêts et créances	8 813,2		8 813,2	
Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	6 360,9			6 360,9
TOTAL	15 435,9	70,6	9 004,4	6 360,9

Les tableaux ci-dessous présentent 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 2018.

		Au 31 décembre 2018							
		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 participations non consolidés		44,3	44,3	-	-	44,3	-	44,3	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 486,4	-	1 486,4	-	1 638,3	-	1 638,3	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	332,8	-	332,8	-	332,8	-	332,8	-
Créances clients	Note 5.3	6 336,9	-	6 336,9	-	6 336,9	-	6 336,9	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	788,2	-	788,2	-	788,2	-	788,2	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	432,3	-	432,3	-	432,3	-	432,3	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	100,8	-	-	100,8	100,8	-	100,8	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	4 556,5	-	-	4 556,5	4 556,5	3 376,2	1 180,3	-
TOTAL		14 078,2	44,3	9 376,6	4 657,3	14 230,1	3 376,2	10 853,9	-

Les instruments dérivés de 100,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 sont classés à la juste valeur par résultat dont 27,3 millions d'euros qualifiés de couverture.

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

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2018.

		Au 31 décembre 2018								
		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	9 043,9	9 043,9	-	-	10 290,4	10 199,7	90,7	-	
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	611,6	611,6	-	-	652,1	-	652,1	-	
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	3 895,4	3 895,4	-	-	3 895,4	-	3 895,4	-	
Trésorerie passive	Note 8.1.3	215,7	215,7	-	-	215,7	-	215,7	-	
Dettes fournisseurs	Note 5.3	4 748,2	4 748,2	-	-	4 748,2	-	4 748,2	-	
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 5.5	1 468,4	1 468,4	-	-	1 468,4	-	1 468,4	-	
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	139,5	139,5	-	-	139,5	-	101,2	38,3	
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	4 239,5	4 239,5	-	-	4 239,5	-	4 239,5	-	
TOTAL		24 362,2	24 362,2	-	-	25 649,2	10 199,7	15 411,2	38,3	

Les instruments dérivés de 139,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 sont classés à la juste valeur par résultat dont 38,7 millions d'euros qualifiés de couverture.

8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2018, 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 2018, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 100,8 millions d'euros et au passif pour un montant de 139,5 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.

Ces différents risques sont détaillés au chapitre 5, section 5.1, note 5.2.1.3.

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.

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 charbon et le gaz. 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 : la direction financements et trésorerie de Veolia Environnement 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 placés sous la responsabilité des équipes middle et back-office de la direction financière.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2018	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	8.3.1.1	7,0	21,4	14,6	4,4
Couvertures de juste valeur		4,3	15,4	12,4	-
Couvertures de flux de trésorerie		-	0,5	-	0,2
Dérivés non qualifiés de couverture		2,7	5,5	2,2	4,2
Instruments dérivés de change	8.3.1.2	70,8	75,4	59,6	70,5
Couvertures d'investissements nets		23,1	11,2	0,7	24,9
Couvertures de juste valeur		13,8	9,9	12,6	11,8
Couvertures de flux de trésorerie		1,0	3,8	0,6	1,0
Dérivés non qualifiés de couverture		32,9	50,5	45,7	32,8
Instruments dérivés de matières premières	8.3.1.3	19,2	60,7	26,6	64,6
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		97,0	157,5	100,8	139,5
Dont instruments dérivés non courants		27,1	108,4	31,6	55,8
Dont instruments dérivés courants		69,9	49,1	69,2	83,7

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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	14,6	4,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	59,6	70,5	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	26,6	64,6	100,0 %	40,8 %	-	59,2 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	100,8	139,5	100,0 %	72,6 %	0,0 %	27,4 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (cf. note 8.3.1.3) pour lesquels il n'y a 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. Les paramètres sont alors estimés par les experts de Veolia.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	7,0	21,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	70,8	75,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	19,2	60,7	100,0 %	26,2 %	-	73,8 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	97,0	157,5	100,0 %	71,6 %	0,0 %	28,4 %

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 cours (Eonia 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.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2018	
	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	10 084,1	70,6 %	10 474,9	72,3 %
Taux variable	4 197,0	29,4 %	4 018,7	27,7 %
Dette brute avant couverture	14 281,1	100,0 %	14 493,6	100,0 %
Taux fixe	8 802,4	61,6 %	9 947,7	68,6 %
Taux variable	5 478,7	38,4 %	4 545,9	31,4 %
Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	14 281,1	100,0 %	14 493,6	100,0 %
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	-1,3		6,1	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	14 279,8		14 499,7	

Au 31 décembre 2018, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 68,6 % et à taux variable à hauteur de 31,4 %.

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 4 556,5 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 active) est de 203,3 millions d'euros dont 992,3 millions à moins d'un an, -191,2 millions d'euros de 1 à 5 ans et -597,8 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 500 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 1 362,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 avec une juste valeur nette de +12,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre -11,1 millions d'euros au 31 décembre 2017, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

Swaps prêteur taux fixe/ emprunteur taux variable (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 2018	500,0	-	-	500,0	12,4	-
Au 31 décembre 2017	1 362,7	112,7	-	1 250,0	4,3	15,4

Au 31 décembre 2018, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de 253,6 millions d'euros.

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de juste valeur s'explique par l'arrivée à échéance des swaps libellés en livre sterling et le retournement anticipé des swaps euro en couverture des émissions obligataires échéance 2027 et 2028, ainsi que par la mise en place de swaps de variabilisation en couverture de l'émission obligataire 2026 pour 500 millions d'euros.

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 flux contractuels des swaps sont payés de façon symétrique aux flux d'intérêt des emprunts couverts. Le montant différé en capitaux propres est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

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 2018	12,1	-	2,3	9,8	-	0,2
Au 31 décembre 2017	14,2	-	3,1	11,1	-	0,5

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie de Veolia Environnement s'élève à -28,2 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2018. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2018 à -1,8 million 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.

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2018			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	585,2	538,4	31,6	15,2	2,2	4,2
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	585,2	538,4	31,6	15,2	2,2	4,2

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2017 et 2018 s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance d'environ 3 007 millions d'euros d'instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie ;
- la mise en place de nouvelles opérations en couverture des placements de trésorerie pour un total de 538 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance d'opérations de couverture économique mais non qualifiables comptablement pour un montant total de 112,7 millions d'euros.

Pour rappel, l'analyse au **31 décembre 2017** est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	3 170,6	3 119,8	33,2	17,6	2,7	5,5
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	3 170,6	3 119,8	33,2	17,6	2,7	5,5

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 le directeur financier.

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

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 sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -413,8 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2018, est principalement libellé en EUR (32 %), GBP (12 %), USD (10 %), CNY (4 %), PLN (4 %) et HKD (2 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le groupe est exposé (GBP, USD, PLN, HKD et CNY) face à l'euro

entraînerait une hausse du coût de financement de 15,3 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 12,5 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.

(en millions d'euros)	Contribution aux comptes consolidés								Sensibilité à une variation de :		
	Euro	Livre sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Renminbi chinois	Autres devises	Total	10%	-10%
Chiffre d'affaires	12 499,4	2 231,6	2 328,0	1 057,6	1 116,9	1 026,7	794,5	4 856,4	25 911,1	1 477,9	1 209,2
Résultat opérationnel	274,1	179,1	112,0	113,7	222,9	17,3	226,7	273,8	1 419,6	126,9	-103,8

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 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 471 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 385 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 2018 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	147,1	132,2	14,9	-	-	2,1
Swap prêteurs devises	2,4	2,4	-	-	-	0,1
Instruments optionnels	1 311,2	1 311,2	-	-	0,6	21,9
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	0,1	0,8
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE	1 520,7	1 445,8	14,9	60,0	0,7	24,9

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 sont des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La variation de juste valeur par rapport au 31 décembre 2017 s'explique pour l'essentiel par l'impact de la variation de juste valeur du portefeuille d'options pour -39,2 millions d'euros.

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 2018, sont détaillés en note 9.2.4.

Pour rappel, l'analyse au **31 décembre 2017** est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017 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	152,2	152,2	-	-	0,6	0,6
Swap prêteurs devises	1,3	1,3	-	-	-	-
Instruments optionnels	1 048,8	1 048,8	-	-	20,8	2,8
Dérivé incorporé (vente à terme)	6,7	6,7	-	-	-	0,6
Cross currency swaps	150,8	-	90,8	60,0	1,7	7,2
TOTAL DÉRIVÉS DE CHANGE	1 359,8	1 209,0	90,8	60,0	23,1	11,2

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 2018 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	205,8	153,3	52,5	-	9,4	1,5
Ventes à terme	299,0	269,2	29,8	-	3,2	10,3
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	504,8	422,5	82,3	-	12,6	11,8

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des couvertures de change dans le cadre de contrats de construction d'usines de traitement d'eau ou de traitement de boue par incinération.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017 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	155,9	154,0	1,9	-	1,8	4,6
Ventes à terme	411,0	401,6	9,4	-	12,0	5,3
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	566,9	555,6	11,3	-	13,8	9,9

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 2018 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	25,6	23,5	2,1	-	0,4	-
Ventes à terme	120,0	97,2	22,8	-	0,2	1,0
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	145,6	120,7	24,9	-	0,6	1,0

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 2017 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	61,4	58,4	3,0	-	0,6	1,2
Ventes à terme	101,1	86,6	14,5	-	0,4	2,6
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	162,5	145,0	17,5	-	1,0	3,8

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 2018 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	2 098,8	2 077,7	21,1	-	1,8	9,3
Swaps emprunteurs et ventes à terme	6 047,1	5 876,6	170,5	-	43,9	14,4
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	24,8	20,3	4,5	-	-	9,1
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	8 170,7	7 974,6	196,1	-	45,7	32,8

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 2017 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	1 673,0	1 667,5	5,5	-	4,1	3,9
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 459,1	5 324,9	81,6	52,6	28,5	29,2
Dérivés incorporés	43,1	19,4	23,7	-	0,3	17,4
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE					32,9	50,5

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 et le gaz 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). Dans la majorité des cas, ces engagements sont réciproques, les tiers concernés ayant une obligation de livrer les quantités négociées dans ces contrats et le Groupe de les enlever.

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 2018, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 26,6 millions d'euros à l'actif et à 64,8 millions d'euros au passif.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	19,2	60,7	26,6	64,6
Électricité	12,5	60,5	25,6	63,8
Produits pétroliers	-	-	-	-
CO ₂	0,8	-	-	-
Charbon	5,1	0,2	0,8	0,2
Gaz	0,8	-	0,2	0,6
Autres	-	-	-	-

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Au 31 décembre 2018	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	19,2	60,7	26,6	64,6
Couverture de flux de trésorerie	2,9	0,1	1,0	0,8
Dérivés non qualifiés de couverture	16,3	60,6	25,6	63,8

Risque électricité

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IFRS9.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2018 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	5 264	1 410	2 773	1 081
• en M€	201	56	104	41
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 666	845	821	
• en M€	67	33	34	

Les instruments dérivés d'achat et de vente d'électricité ont une valeur de marché de -11 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) à échéance 2019 et à hauteur de -27 millions d'euros sur le reste de l'horizon temporel. Ces opérations sont enregistrées au bilan pour leur juste valeur définie sur la base de cours cotés des matières premières pour les maturités proches

et en utilisant des modèles internes avec des paramètres non observables en l'absence de marché liquide.

Une variation à la hausse ou à la baisse de 10 % du cours de l'électricité (toutes choses égales par ailleurs) aurait un impact en résultat de +9,1 millions d'euros et de -7,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2017 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	5 952	1 133	2 743	2 076
• en M€	184	40	83	61
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 834	1 188	646	0
• en M€	59	37	22	0

Gaz à effet de serre

Comme décrit dans le chapitre 1 section 1.6 du document de référence, l'augmentation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère a amené certains États et la communauté internationale à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Le Groupe est amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations.

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 consommations de ces stocks sont reconnues sur la base d'un coût unitaire moyen pondéré.

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 »), à l'exception de certaines opérations spécifiques liées à la couverture des activités de production d'électricité.

Le bilan de l'année 2018 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1 ^{er} Janvier 2018	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions / Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2018
TOTAL	500	619	2 656	5 174	-7 934	1 015

Les allocations gratuites restant à recevoir au titre de la phase III du Système d'Échange de Quotas d'Émissions en 2019 et 2020 sont estimées à 80,5 millions d'euros pour le Groupe sur la base d'une valorisation au cours spot du 31 décembre 2018.

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 8.1.1.3 « dettes financières non courantes et courantes »).

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

8.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2018, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net (sur la valeur nominale) par date de maturité sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2018		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2019	2020	2021	2022	2023	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	9 771,0	9 934,2	723,9	940,1	1 325,0	1 362,0	614,6	4 968,6
Autres dettes	4 721,1	5 048,1	4 282,3	125,3	300,6	203,7	39,7	96,5
Dettes financières brutes hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	14 492,1	14 982,3	5 006,2	1 065,4	1 625,6	1 565,7	654,3	5 065,1
Impact des dérivés de couverture de la dette	6,1							
Dettes financières brutes	14 498,2							
Trésorerie et équivalent trésorerie	-4 556,5							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-192,8							
Endettement financier net	9 748,9							

(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 2018 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
Veolia Environnement		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	925,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	55,1	64,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	5 371,0	3 510,6
Filiales		
Trésorerie et équivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1 067,9	1 238,7
TOTAL DES LIQUIDITÉS	10 419,0	8 739,0
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	4 607,0	4 622,5
Trésorerie passive	208,9	215,7
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	4 815,9	4 838,2
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE ⁽¹⁾	5 603,1	3 900,8

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

Au 31 décembre 2018, Veolia disposait d'une liquidité totale de 8,7 milliards d'euros dont 4,6 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2018, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (3 397,7 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 2 346,0 millions d'euros et des dépôts à terme pour 1 050,1 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

En octobre 2018, Moody's a confirmé la notation de crédit de Veolia, P-2 / Baa1 également à perspective stable.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018					Échéancier
	Total	2019	2020	2021	2022	2023
Crédits syndiqués non tirés	3 000,0	-	-	-	3 000,0	-
Lignes de crédit	925,0	-	600,0	100,0	225,0	-
Ligne de lettres de crédit	64,7	-	-	64,7	-	-
TOTAL	3 989,7	-	600,0	164,7	3 225,0	-

8.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

Dettes 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.

De son côté, S&P a également confirmé fin janvier 2019, la notation A-2 / BBB à perspective stable.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

Le 6 novembre 2015, Veolia Environnement a signé un nouveau crédit syndiqué multidevises pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, étendu à 2022 en octobre 2017 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2018 de 925 millions d'euros.

Veolia Environnement peut tirer à tout instant sur le crédit syndiqué multidevises et sur l'ensemble des lignes de crédit.

Dettes 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 2018.

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 déléguée, clients privés- particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

(en millions d'euros)	Note	Au 31 décembre 2018			Ventilation par type de client			
		Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics - Autorité déléguée	Clients privés - particuliers	Clients publics - autres	Clients privés - entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 565,5	-79,1	1 486,4	1 160,3	-	23,8	302,3
Créances clients	5.3	7 109,4	-772,7	6 336,7	826,0	1 286,4	1 402,5	2 821,8
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	862,4	-74,2	788,2	106,9	183,1	77,8	420,4
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	385,6	-71,1	314,5	23,0	4,9	15,2	271,4
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	279,4	-37,4	242,0	40,6	11,0	13,9	176,5
PRÊTS ET CRÉANCES		10 202,3	-1 034,5	9 167,8	2 156,8	1 485,4	1 533,2	3 992,4
Autres actifs financiers	8.1.2	215,6	-7,0	208,6	9,1	0,9	0,2	198,4
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018		10 417,9	-1 041,5	9 376,4	2 165,9	1 486,3	1 533,4	4 190,8
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017 RETRAITÉ		10 046,2	-1 080,4	8 965,8	2 241,9	1 260,5	1 511,2	3 952,2

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

(en millions d'euros)	Note	Valeur nette comptable	Montant des actifs échus non dépréciés			
			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	1 486,4	1 479,4	2,5	1,5	3,0
Créances clients	5.3	6 336,7	4 496,7	1 489,5	205,7	144,8
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	788,2	543,2	189,2	23,2	32,6
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	314,5	314,5	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	242,0	218,2	10,3	10,2	3,3
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2017		9 167,8	7 052,0	1 691,5	240,6	183,7
Autres actifs financiers non courants et courants	8.1.2	208,6	25,5	183,1	-	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018		9 376,4	7 077,5	1 874,6	240,6	183,7
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017 RETRAITÉ		8 965,8	6 762,8	1 636,6	269,6	296,8

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur l'Italie, la France, la Colombie et le Mexique.

En Italie, les comptes client nets de l'ensemble des filiales du Groupe, s'élèvent à 38,4 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 65,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 pour les créances échues depuis plus de 6 mois. Dans ce pays, le poste clients est constitué de clients privés, de collectivités publiques ou administrations dont le délai de recouvrement est long.

En France, les créances clients nettes échues à plus d'un an représentent 44,7 millions d'euros à fin 2018 (78,0 millions d'euros en 2017).

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 contreparties 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 (3,4 milliards d'euros au 31 décembre 2018) 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.

Ils sont investis dans les supports de placements suivants :

- OPCVM répondant à la classification AMF de trésorerie et équivalents de trésorerie pour 2 346,0 millions d'euros ;

- dépôts à terme qualifiés d'équivalents de trésorerie effectués principalement auprès de banques internationales de premier rang disposant d'un rating attribué par Standard & Poor's, Moody's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme pour 1 050,1 millions d'euros.

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 33,2 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -446,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018.

Le poste « Intérêts 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 -11,9 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -19,4 millions d'euros en 2018.

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Charges sur l'endettement	-356,1	-318,6
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur)*	13,1	12,9
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-66,9	-108,1
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	-409,8	-413,8

* Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2018 les éléments suivants :

- des produits d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -17,6 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -90,2 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 2018 et 2017.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
Gains nets/Pertes nettes sur les actifs au coût amorti	21,6	14,0
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	8,0	5,6
Résultats sur les actifs évalués par les autres éléments du résultat global ⁽¹⁾	4,6	4,6
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	0,3	-0,1
Désactualisation des provisions	-35,4	-30,4
Résultat de change	-23,8	-10,6
Intérêts sur actifs opérationnels	-94,3	-94,2
Autres	-22,6	-36,7
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	-141,6	-147,8

(1) Dont dividendes reçus pour 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 et 3,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au titre de l'exercice 2018, les autres revenus et charges financiers incluent l'impact de :

- la mise à juste valeur et de diverses cessions financières en République tchèque comptabilisées au cours de l'exercice 2018 pour -48,3 millions d'euros ;
- l'impact de la cession de Veolia ES Industrial Services Inc pour 36,6 millions d'euros ;
- l'impact de la cession de Juijang en Chine pour 18,5 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2017, ces impacts correspondaient principalement à l'impact de la mise à juste valeur et de diverses cessions financières en Asie comptabilisées au cours de l'exercice 2018 pour 39,7 millions d'euros et l'impact de la cession de Mehrum en Allemagne pour -15,2 millions d'euros.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	29,0	32,3	28,1	3,6	0,6
Garantie d'une dette	20,0	32,3	19,4	0,4	12,5
Autres engagements donnés liés au financement	69,7	77,1	38,6	27,6	10,9
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	118,7	141,7	86,1	31,6	24,0

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 7.3.

Les engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élèvent à 3,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les revenus des créances financières, hors I4 et I12, calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cessions, les dividendes, les résultats de change et les pertes de valeurs sur actifs financiers et la désactualisation des provisions.

8.5 Engagements liés aux activités de financement

8.5.1 Engagements donnés

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.

8.5.2 Engagements reçus

Ils s'élèvent à 117,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 116,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Le détail par nature d'actifs est le suivant :

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	0	9 691	
Sur actifs corporels	8	7 857	0,1 %
Sur actifs financiers*	108	377	28,6 %
Total actifs non courants	116	17 925	
Sur actifs courants	21	15 333	0,1 %
TOTAL	137		

* 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 significatif.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Actifs incorporels	0	0	0	0	0
Actifs corporels	22	8	0	7	1
Hypothèques	9	0	0	0	0
Nantissements de mobilier corporel ⁽¹⁾	13	8	0	7	1
Actifs financiers ⁽²⁾	113	108	49	59	0
Actifs courants	26	21	21	0	0
Nantissements de créances	24	21	21	0	0
Nantissements de mobilier corporel (stock)	2	0	0	0	0
TOTAL	161	137	70	66	1

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

(2) Dont 98,8 millions d'euros de titres de participation et 9,6 millions d'euros d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2018 contre 98,8 millions d'euros de titres de participation et 14,5 millions d'euros d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2017.

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 ».

Avec effet au 30 septembre 2014, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction, Veolia Environnement a confié à la société ROTHSCCHILD & Cie BANQUE la mise en œuvre d'un contrat de liquidité. Dans ce cadre, un montant de trente millions d'euros a été alloué au fonctionnement du compte de liquidité.

Ce contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 20 avril 2017, qui a reconduit l'autorisation consentie le 21 avril 2016 au conseil d'administration d'acheter des actions de la société pour une nouvelle période de 18 mois.

9.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

9.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

9.2.1.1 Augmentations de capital

Il n'y a pas eu d'augmentation de capital au cours des exercices 2017 et 2018, en dehors de celle évoquée au paragraphe 9.2.1.2.

9.2.1.2 Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Il n'y a pas eu d'augmentation de capital réservée aux salariés au cours de l'exercice 2017.

Conformément à la délégation de compétence consentie par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, au titre de sa dix-neuvième résolution, le conseil d'administration a arrêté, lors de sa séance du 2 mai 2018, le principe et les principales conditions d'une augmentation de capital réservée aux salariés et adhérents au plan d'épargne Groupe France et International et a délégué au président directeur-général les pouvoirs nécessaires pour réaliser cette opération.

Faisant usage de cette délégation, le président-directeur général a constaté, le 20 septembre 2018, la réalisation de cette augmentation de capital pour un montant total de 34,1 millions d'euros.

Dans le cadre de l'augmentation de capital susvisée, le nombre total d'actions créées au titre des souscriptions et de l'abondement s'élève à 2 228 518 actions, dont 703 524 actions au titre de

l'abondement ; la valeur nominale de l'augmentation de capital représente 11 142 590 euros et la prime d'émission constatée s'élève à 22 909 165 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour un montant net d'impôt de 1 572 214 euros.

Les actions nouvelles portent jouissance au 1^{er} janvier 2018.

9.2.1.3 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Il est de 563 364 823 actions aux 31 décembre 2017 et 565 593 341 actions au 31 décembre 2018. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

9.2.1.4 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.

Ces résolutions 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 845 millions d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions), et
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à 281 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social 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 de 845 millions d'euros (environ 30 % du capital social 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 2017 et 2018

Exercice 2017 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 21 avril 2016 s'élevait à 169 000 000 actions sur la base de 563 364 823 actions composant le capital de la société au 21 avril 2016.

Au 31 décembre 2017, aucune action n'a été émise.

Exercice 2018 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 19 avril 2018 s'élevait à 169 000 000 actions sur la base de 563 364 823 actions composant le capital de la société au 19 avril 2018.

Au 31 décembre 2018, 2 228 518 actions ont été émises en vertu des 169 000 000 actions susvisées.

9.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions propres

Aux 31 décembre 2018 et 2017, 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 :

	2017	2018
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	6 425 087	5 436 308
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	7 785 087	6 630 754

Aux 31 décembre 2018 et 2017, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 30 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2017 et 2018 s'élèvent respectivement à 13 704 835 et 12 510 389 actions.

9.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2018, Veolia Environnement possédait 12 510 389 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 4 121 330 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 224,6 millions d'euros sur la base d'un cours à 17,955 euros et une valeur comptable de 444,1 millions d'euros imputée en fonds propres.

9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 19 avril 2018 a fixé le dividende en numéraire au titre de l'exercice 2017 à 0,84 euros

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.

par action. Ce dividende a été versé à compter du 16 mai 2018 pour un montant total de 462,6 millions d'euros.

En 2017, un dividende de 439,7 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur le résultat de l'exercice 2016.

9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2017, le montant cumulé des écarts de conversion est de 28,7 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-118,8 millions d'euros), du dollar américain (-134,2 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (+96,4 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, le montant cumulé des écarts de conversion est de -103,1 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-29,3 millions d'euros), du dollar américain (+31,6 millions d'euros), de la couronne tchèque (-31,9 millions d'euros) et du dollar de Hong Kong (-35,4 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
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	372,6	311,9
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-282,9	-283,2
Solde au 31 décembre 2017	89,7	28,7
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-114,1	-106,7
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-25,1	-25,1
Variations de l'exercice 2018	-139,2	-131,8
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	258,5	205,2
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-308,0	-308,3
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	-49,5	-103,1

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 2017	Variation	Au 31 décembre 2018
Renminbi chinois	311,8	-29,3	282,5
Peso argentin	-29,4	-35,0	-64,4
Couronne tchèque	50,4	-31,9	18,5
Dollar australien	17,7	-11,8	5,9
Dollar américain	104,4	31,6	136,0
Livre sterling	-181,2	-4,7	-185,9
Dollar de Hong Kong	-183,5	-35,4	-218,9
Peso mexicain	-34,5	11,9	-22,6
Zloty polonais	-9,2	-14,8	-24,0
Autres devises	-17,8	-12,4	-30,2
TOTAL	28,7	-131,8	-103,1

9.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à -56,3 millions d'euros au 31 décembre 2017, et -62,5 millions d'euros au 31 décembre 2018. 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	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2017 *	12,5	-	-5,5	-62,7	-55,7	-56,3
Variation de valeur	-4,0	-1,3	2,2	-1,5	-4,6	-4,3
Autres variations	-0,6	0,3	0,1	-0,3	-0,5	-1,9
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2018	7,9	-1,0	-3,2	-64,5	-60,8	-62,5

* Les montants sont présentés net d'impôts.

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 de la variation 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 2018 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 195,1 millions d'euros, la République tchèque pour -17,6 millions d'euros, l'Allemagne pour 200,4 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : la Chine pour 421,7 millions d'euros.

La variation des participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'exercice provient principalement du résultat de l'exercice (167,8 millions d'euros), des variations de périmètre (-49,1 millions d'euros), des distributions de dividendes pour -129,8 millions d'euros et des augmentations de capital pour 22,1 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 167,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 137,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 retraité.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018
France	-	-0,8
Europe hors France ⁽¹⁾	68,7	72,3
Reste du monde ⁽²⁾	64,0	87,1
Activités mondiales	4,9	9,2
Autres	-	-
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	137,6	167,8

(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (48,8 millions d'euros).

(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Amérique latine (14,1 millions d'euros).

9.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

9.4.1 Titres super-subordonnés

En janvier 2013, Veolia Environnement a réalisé une émission de titres super-subordonnés à durée indéterminée en euros et sterlings remboursable à partir d'avril 2018. Veolia Environnement a émis un milliard d'euros à 4,5 % de rendement sur la tranche euros et 400 millions de livres sterling à 4,875 % de rendement sur la tranche sterling.

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.

Le remboursement est intervenu le 16 avril 2018.

Le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés s'élève à -66,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre -67,8 millions d'euros pour l'exercice 2017.

9.4.2 Obligations convertibles OCEANE

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE.

L'opération se comptabilise pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions, en capitaux propres. Cette composante s'élève à 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2018.

9.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net par action 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 par action est ajusté pour prendre en compte la distribution de dividendes en actions intervenue au cours de l'exercice. En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net par action 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 par action 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 en actions ordinaires, de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

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 2017 retraité ⁽²⁾	Au 31 décembre 2018
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires (en millions de titres)	550,8	551,1
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	550,8	551,1
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	23,8	24,8
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué (en millions de titres)	574,6	575,9
Résultat net part du Groupe par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	329,9 *	372,9 *
Résultat net part du Groupe par action :		
Non dilué	0,60	0,68
Dilué	0,57	0,65
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies	18,5	-50,6
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action :		
Non dilué	0,03	-0,09
Dilué	0,03	-0,09
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	311,4	423,5
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action :		
Non dilué	0,57	0,77
Dilué	0,54	0,74

(1) Les retraitements sur l'exercice 2017 concernent le reclassement du Gabon en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 et l'impact de la première application d'IFRS 9.

* En application de la norme IAS 33.9 et 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 (-66,4 millions d'euros pour l'exercice 2018 contre -67,8 millions d'euros pour l'exercice 2017).

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions 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, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires.

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.

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise les engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé en tenant compte de l'inflation et de la date d'engagement des dépenses (actualisation). Cet actif est amorti dans l'année en fonction de sa consommation.

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).

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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Entrée / Dotation de l'exercice	Remboursement / Consommation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Désactualisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements courant / non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2018
Provisions pour litiges fiscaux	103,4	15,7	-22,2	-8,9	-	-	1,7	-5,2	-	-	84,5
Provisions pour litiges sociaux	21,7	6,9	-6,7	-2,1	-	-	-0,6	-0,2	-	0,9	19,9
Provisions pour autres litiges	171,3	37,8	-28,7	-16,1	-	0,1	0,6	-0,2	-	-2,7	162,1
Provisions pour engagements contractuels	187,2	194,4	-197,0	-1,1	-	0,4	-99,1	-	-	-8,3	76,5
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	145,5	53,3	-31,2	-6,8	-	-0,8	-	1,6	-	-0,3	161,3
Provisions pour coûts de fermeture	636,1	6,4	-29,6	-6,6	-	50,6	4,2	-3,8	-	5,5	662,8
Provisions pour restructuration	122,4	19,6	-96,8	-7,6	-	-	-	0,2	-	2,7	40,5
Provisions propre assureur	194,7	64,2	-47,0	-13,8	-	0,7	-	0,1	-	-4,4	194,5
Autres provisions	193,0	71,0	-33,1	-26,2	-	-0,3	-1,7	-0,3	-	-12,4	190,0
Provisions hors engagements sociaux	1 775,3	469,3	-492,3	-89,2	-	50,7	-94,9	-7,9	-	-18,9	1 592,1
Provisions pour engagements sociaux	743,3	71,5	-72,5	-17,3	0,1	12,7	-15,4	2,0	-	3,9	728,3
TOTAL PROVISIONS	2 518,6	540,8	-564,8	-106,5	0,1	63,4	-110,3	-5,9	-	-15,0	2 320,4
PROVISIONS NON COURANTES	1 941,6	319,8	-269,6	-57,9	0,1	63,7	-104,8	-0,1	-85,8	-13,7	1 790,3
PROVISIONS COURANTES	577,0	221,0	-295,2	-48,6	-	-0,3	-5,5	-5,8	85,8	1,7	530,1

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 266,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 296,4 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les segments opérationnels France, Europe hors France, Reste du monde, Activités mondiales contribuent respectivement à hauteur de 72,4 millions d'euros, 80,4 millions d'euros, 41,9 millions d'euros et 44,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2018, concernent principalement la France pour 47,6 millions d'euros.

La variation de périmètre de -99,1 millions d'euros est relative à la sortie du Gabon.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 161,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, concernent principalement les segments opérationnels France pour 37,7 millions d'euros, Europe hors France pour 33,9 millions d'euros, le Reste du monde pour 49,3 millions d'euros, les Activités mondiales pour 40,4 millions d'euros.

L'ensemble des **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élève à 662,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 636,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 et concerne principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 244,6 millions d'euros en 2018 contre 230,7 millions d'euros en 2017 ;
- Europe hors France pour 213,3 millions d'euros en 2018 contre 202,1 millions d'euros en 2017.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2018 résulte notamment de la désactualisation des provisions, à hauteur de 50,6 millions d'euros.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2018 à 602,4 millions d'euros contre 571,1 millions d'euros fin 2017 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 43,9 millions d'euros en 2018 contre 50,2 millions d'euros en 2017 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 16,5 millions d'euros en 2018 contre 14,7 millions d'euros en 2017 ;

- 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 pour 22,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 31,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- Europe hors France pour 53,1 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- Reste du monde pour 39,8 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 39,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 ;
- Activités mondiales pour 50,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 728,3 millions d'euros dont 644,2 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (détaillé en note 6.3).

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)	2017 retraité	2018
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	-174,8	-225,3
France	7,3	-15,4
Autres pays	-182,1	-209,9
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	-42,3	25,1
France	-6,5	20,0
Autres pays	-35,8	5,1
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-217,2	-200,2

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

	2017 retraité	2018
Résultat net des activités poursuivies (a)	516,8	657,7
Résultat des entreprises associées (b)	34,9	44,2
Résultat des co-entreprises (c)	63,5	71,7
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	22,8	-
Impôts sur le résultat (e)	-217,2	-200,2
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (f) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)	612,8	742,0
Taux d'imposition apparent -(e)/(f)	35,4 %	27,0 %
Taux d'imposition théorique ⁽¹⁾	34,4 %	34,4 %
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	-0,1 %	0,0 %
Différences de taux	-8,2 %	-12,7 %
Plus et moins-values de cession	0,0 %	1,1 %
Dividendes	0,6 %	0,9 %
Impôts sans base	-0,3 %	4,5 %
Visibilité fiscale ⁽²⁾	5,1 %	-0,3 %
Autres différences permanentes	3,9 %	-0,9 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	35,4 %	27,0 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2017 et 2018.

(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les pertes de valeur sur impôts différés actifs et activations d'impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2018** proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- des impôts sans base notamment les retenues à la source.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2017 provenaient principalement de :

- la perte de valeur constatée sur les impôts différés sur déficits du groupe fiscal américain, suite à la diminution du taux d'impôt prévue par la réforme fiscale américaine applicable à compter du 1^{er} janvier 2018, pour un montant de 37 millions d'euros ;
- l'absence d'activation du déficit fiscal de l'exercice du groupe fiscal français ;
- les opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- le produit d'impôt lié au contentieux sur la contribution de 3 % sur les dividendes en France d'un montant de 20 millions d'euros.

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 2018 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité	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 mouve- ments	31 décembre 2018
Impôts différés actifs bruts	2 116,9	-4,8	7,8	14,5	4,6	1,4	0,2	2 140,6
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 151,8	52,3	-5,6	-8,3	-1,2	-	2,2	-1 112,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	965,1	47,5	2,2	6,2	3,4	1,4	2,4	1 028,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	970,1	22,4	1,3	46,5	-0,6	4,2	-1,3	1 042,6

Au 31 décembre 2018, les impôts différés actifs non appréhendés s'élevaient à -1 112,4 millions d'euros, dont -908,2 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -204,2 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2017, ils s'élevaient à -1 151,8 millions d'euros dont -845,6 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -306,1 millions d'euros au titre des différences temporelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 066,9	1 179,6
Provisions et pertes de valeurs	162,3	143,3
Avantages sociaux	201,7	200,4
Instruments financiers	104,9	89,8
Actifs financiers opérationnels	42,0	40,1
Juste valeur des actifs acquis	36,5	10,0
Écarts de conversion	0,9	4,1
Locations financement	6,8	4,5
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	96,6	96,9
Autres natures	398,3	371,9
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	2 116,9	2 140,6
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	-1 151,8	-1 112,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	965,1	1 028,2

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	430,9	482,8
Juste valeur des actifs acquis	175,7	162,7
Actifs financiers opérationnels	72,7	71,3
Instruments financiers	18,2	81,6
Locations financement	58,2	50,7
Provisions	39,8	33,7
Écarts de conversion	5,9	12,4
Avantages sociaux	35,9	36,1
Autres natures	132,8	111,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	970,1	1 042,6

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2018 :

<i>(en millions d'euros)</i>	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	19,2	148,8	-148,8	19,2
Groupe fiscal aux États-Unis	134,1	118,8	-194,4	58,6
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	153,3	267,6	-343,2	77,8

Au 31 décembre 2018, Veolia dispose de déficits ordinaires dans son groupe fiscal aux États-Unis, liés à la restructuration des activités Eau réalisée en 2006 et générés par les pertes relatives aux anciennes activités d'US Filter.

L'**échancier de retournement** de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	19,2	-	19,2	-	-	-	19,2	-	19,2
Groupe fiscal aux États-Unis	134,1	-	134,1	13,5	-89	-75,5	147,6	-89,0	58,6

L'**échancier de péremption** des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2018 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance			Total
	< ou = 5 ans	> 5 ans	illimitée	
Déficits fiscaux appréhendés	20,5	161,6	89,8	271,9
Déficits fiscaux non appréhendés	66,1	95,9	746,1	908,1

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017 retraité	Au 31 décembre 2018
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	900,3	962,2
Impôts différés actifs hors résultats	64,8	66,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	965,1	1 028,2
IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	945,5	1 014,8
Impôts différés passifs hors résultats	24,6	27,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	970,1	1 042,6

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. Les redressements, ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement, font l'objet de provisions appropriées dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de la norme IAS 37.

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 2018, 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.

En 2006, Veolia, au travers de sa filiale VENA0, a sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal américain appelées « Worthless Stock deduction » (« WSD ») pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base) dans le cadre de la réorganisation de l'ancienne US Filter (acquise en 1999).

Après un long contrôle fiscal, l'administration fiscale américaine (« IRS ») a émis le 6 novembre 2018 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report »), qui rejette cette déduction et est assortie de pénalités pour 0,4 million de dollars (pénalités de 20 % appliquées uniquement sur l'exercice 2006). Veolia a répondu de manière circonstanciée le 21 décembre 2018 (« Protest ») en contestant le bien-fondé des arguments de l'IRS. Ce « Protest » ouvre droit à un recours hiérarchique devant un « Appeals Committee », organe de l'administration fiscale américaine chargé de régler les litiges à un stade pré-contentieux dans le cadre de transactions. Une majeure partie des cas portés devant cet organe sont résolus à ce stade par un compromis.

En cas de désaccord persistant, Veolia fera appel devant les juridictions compétentes. Durant la procédure de l'Appeals Committee, aucun paiement n'est requis.

Le Groupe, en accord avec ses conseils, continue de considérer que les positions fiscales qu'il a adoptées sont robustes.

L'exposition totale du groupe, dans le cas où le redressement serait confirmé au terme de l'ensemble de la procédure et compte tenu de la consommation des déficits depuis 2006 ainsi que de la reconnaissance des impôts différés actifs, s'élèverait à 764 millions de dollars (hors intérêts et pénalités), principalement avec un impact cash. Au contraire, en cas de dénouement favorable, des montants d'impôts différés actifs complémentaires pourraient être progressivement reconnus en fonction de la capacité du groupe à les consommer d'ici 2026, date de leur préemption.

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 de la reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2018, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis - Eau - Flint

En novembre 2011, le gouverneur du Michigan a déclaré que la ville de Flint, (« 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 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, la dite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint en vue de sa distribution 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, en excédant notamment 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\$, a été réalisée dans les délais impartis, soit environ quatre semaines. 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 « Safe Drinking Water Act » (loi sur l'eau potable). LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de la ville pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire qui 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 et relative au rapport intermédiaire, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de ce dernier. Flint, et non pas VWNAOS, a conduit les tests sur le plomb.

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 l'odeur et à la couleur. Il semble que les autorités locales aient ignoré la plupart de ces recommandations.

Le 24 juin 2015, l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait l'information disponible sur les activités conduites par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés en plomb dans l'eau potable signalés par un résident de Flint.

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 de l'eau potable à Flint, caractérisée notamment par une contamination au plomb.

Le 21 mars 2016, leur rapport final, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était rédigé. 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 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. Quinze employés municipaux et fédéraux, actuels ou anciens, font l'objet de poursuites pénales en raison de leur mauvaise gestion des questions de plomb.

Actions individuelles et actions de groupe

Depuis février 2016, de nombreuses poursuites individuelles et actions de groupe (« class-actions ») ont été enregistrées auprès des tribunaux du Michigan et des juridictions fédérales par des habitants de Flint contre plusieurs défendeurs dont l'Etat du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan et les filiales américaines de la Société, Veolia North America (« VNA ») et VWNAOS. Les habitants de Flint allèguent des dommages corporels et matériels suite à une exposition aux toxines, y compris au plomb, contenues dans l'eau de la rivière Flint et reprochent une négligence professionnelle et une fraude.

La Société elle-même a précédemment été citée dans une douzaine d'actions de groupe et des centaines d'actions individuelles. A ce jour néanmoins, elle n'est partie défenderesse à aucune de ces actions ; seules ses filiales américaines le sont.

En janvier 2018, une procédure de médiation a été ouverte par décision du juge en charge des procédures fédérales. Les médiateurs ont requis la présence de l'ensemble des parties aux procédures fédérales, ce qui inclut les filiales américaines de la Société, mais pas la Société elle-même.

Action civile du Procureur du Michigan

Le 22 juin 2016, le procureur du Michigan (Etats-Unis) a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VWNAOS et la Société elle-même, pour leur rôle supposé dans la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de cette action initiale, il a déposé, le 16 août 2016, une nouvelle assignation en matière civile. Entre autres allégations, il se réfère au rapport intermédiaire de VWNAOS. Pour le procureur, les actes et omissions allégués de ces sociétés constituent une négligence professionnelle et une fraude.

A la suite du dépôt de cette nouvelle assignation, le procureur a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits ; cet accord a été acté le 12 septembre 2016 devant le tribunal. A ce jour, la Société n'est donc pas partie à l'action du procureur ; cette dernière est dirigée contre les filiales de la Société et poursuit son cours.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Ces derniers ont réservé leurs droits concernant la garantie dont bénéficient la Société et ses filiales américaines.

Europe centrale et orientale

Roumanie

En 2000, Apa Nova Bucuresti (ANB), filiale roumaine à 74% de Veolia Eau, a signé avec la municipalité de Bucarest, un contrat de concession des services de distribution d'eau et d'assainissement pour 25 ans.

Fin juillet 2015, la Division Nationale Anticorruption de Ploiesti (DNA) a ouvert une enquête portant sur des faits de trafic d'influence,

mettant en cause plusieurs personnes, et notamment plusieurs filiales roumaines de la Société.

ANB et certains de ses ex-dirigeants sont soupçonnés d'avoir, entre 2008 et 2015, acheté l'influence de trois personnes physiques pour obtenir des décisions favorables des collectivités publiques de Bucarest, conduisant à d'importantes augmentations des tarifs de l'eau. En contrepartie, ANB aurait versé des rémunérations significatives à des sociétés contrôlées par ces trois personnes ou des personnes liées, sans que ces paiements ne soient proportionnés aux prestations accomplies, voire sans que ces prestations ne soient réelles.

Depuis août 2015, ANB ainsi que d'autres filiales de la Société ayant des activités dans l'eau et dans l'énergie en Roumanie, ont communiqué à la DNA, à sa demande, de nombreux documents.

Au cours du mois d'octobre 2015, trois ex-dirigeants d'ANB ont été interrogés par la DNA, puis placés sous le statut d'« inculpat » et sous contrôle judiciaire.

Le 30 octobre 2015, ANB a été placée sous le même statut, au titre des infractions de corruption, achat d'influence, violation de la vie privée, évasion fiscale et blanchiment.

L'enquête se poursuit et jusqu'à présent, l'affaire n'a pas été renvoyée devant un tribunal.

ANB coopère avec la DNA. A ce stade, elle n'a bénéficié que d'un accès partiel au dossier pénal.

La Securities and Exchange Commission (SEC) et le Department of Justice (DOJ) mènent actuellement une enquête portant sur d'éventuelles violations des lois fédérales américaines, en lien avec les faits objets de l'enquête de la DNA.

Dans le cadre de l'enquête conduite par la SEC, il a été demandé à la Société de transmettre, sur une base volontaire, des documents et informations en lien avec ces faits. Les mêmes demandes ont été adressées à la Société par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui a également ouvert une enquête, à la requête de la SEC dans le cadre de la coopération internationale.

La Société coopère pleinement avec les autorités et, en particulier, transmet les informations demandées, dans le respect des lois applicables.

En 2017, le Parquet National Financier a confirmé l'ouverture d'une enquête préliminaire.

Début 2018, une perquisition a eu lieu dans les locaux de la Société à Aubervilliers et des auditions de témoins ont été réalisées.

Fin août 2018, les locaux d'une des filiales de la Société ont été perquisitionnés à Prague.

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 entreprises 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.

(i) L'arbitrage CIRDI

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 une indemnisation d'environ 120 M€ ; la Lituanie présente, quant à elle, des demandes reconventionnelles d'environ 150 M€. La procédure est toujours en cours. Les Sociétés contestent fermement les demandes reconventionnelles de la Lituanie et en demandent le rejet.

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. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir.

(ii) L'arbitrage SCC

En novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius dont l'échéance était proche (fin mars 2017), la Société et UVE ont déposé une requête en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC ») pour obtenir la désignation d'un expert indépendant afin d'évaluer l'état des actifs. L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de la Société, d'UVE, de Vilnius et de la société municipale VST (« VST ») en lien avec le contrat de Vilnius.

Dans le cadre de cet arbitrage, la Société et UVE sollicitent une indemnisation d'environ 22 millions d'euros ; de leur côté, Vilnius et VST présentent des demandes reconventionnelles supérieures à 425 millions d'euros. La procédure est toujours en cours. La Société et UVE contestent fermement les demandes reconventionnelles de Vilnius et VST et en demandent le rejet.

Afrique et Moyen Orient

Gabon

Par lettre du 16 février 2018, la République gabonaise (« Gabon ») a résilié de manière unilatérale la convention de concession signée avec la filiale du Groupe au Gabon, la Société d'Eau et d'Énergie du Gabon (« SEEG »), en alléguant plusieurs motifs différents y compris celui de « l'intérêt général ». Par arrêté ministériel du même jour, l'ensemble des moyens matériels et humains de la SEEG a fait l'objet d'une réquisition par le Gabon. Un nouvel arrêté a également désigné un organe directionnel délégué transitoire pour mettre en œuvre les mesures de résiliation et de réquisition. Le 8 mars 2018, conformément à la convention de concession, la SEEG a soumis au Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI ») une requête de conciliation pour tenter de parvenir à une indemnisation à l'amiable du préjudice subi par la SEEG à la suite des mesures du Gabon, mesures que la SEEG conteste intégralement. La période de conciliation a pris fin le 31 août 2018 sans que les parties n'aient abouti à un accord. En conséquence, la SEEG et Veolia Africa ont initié le 20 septembre 2018, une procédure d'arbitrage devant le CIRDI et un tribunal arbitral a été constitué le 18 janvier 2019.

Activités mondiales

VWT contre K+S Potash

Le 1^{er} décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 millions de dollars 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.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée. 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 (« Change Orders ») et des coûts supplémentaires.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRIC (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi le tribunal ADRIC aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder à la réparation des cuves, soit 19 millions de dollars américains. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral a refusé de se saisir de l'ensemble des réclamations, ne se reconnaissant compétent qu'à l'égard de certaines d'entre elles, pour environ 13,6 millions de dollars. Une sentence arbitrale devrait être rendue avant le jugement du tribunal du Saskatchewan.

Procédures judiciaires (Tribunal civil de la Saskatchewan et tribunal de commerce de Paris)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant le tribunal du Saskatchewan pour 180 M CAD (environ 119 M€ au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation.

Deux lettres de garanties à première demande avaient été émises par VWT : l'une de 14,6 millions de dollars américains, l'autre de 15 millions de dollars américains. Le 14 mai 2018, KSPC a tenté de tirer sur la garantie à première demande de 14,6 millions de dollars américains. Le 18 mai 2018, VWT a contesté ce tirage en référé devant le président du tribunal de commerce de Paris, qui a fait interdiction à la banque, à titre provisoire, de payer la garantie et a renvoyé à une audience mi-mars 2019.

Le 23 mai 2018, VWT a également saisi en référé le tribunal de la Saskatchewan afin qu'il interdise à KSPC de tirer sur les deux garanties. Le tribunal, sans préjuger du fond du litige, a rejeté la demande de VWT. Le 29 juin 2018, VWT a interjeté appel de cette décision. L'audience s'est tenue fin novembre 2018 ; la décision n'a pas été rendue à ce jour.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant le tribunal de la 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.

Le 15 janvier 2019, une tentative de médiation, prévue par la procédure judiciaire canadienne, a eu lieu : VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée. La médiation ayant échoué, les procédures arbitrales et judiciaires se poursuivent.

Le sinistre a été déclaré aux assureurs, qui ont couvert une partie des dépenses engagées.

Le Groupe conteste fermement l'ensemble des demandes formulées à son encontre.

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 ».

Les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants sont détaillés en note 6.4.

Les relations avec les co-entreprises sont détaillées en note 5.2.4.1.

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 4,60 % au 31 décembre 2018)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2018, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 16 925 536 euros.

Dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

Relations avec la société Raise Investissement

Veolia Environnement a souscrit en juillet 2016, à une augmentation de capital en numéraire de la société Raise Investissement SAS, à hauteur d'un montant total de 5 millions d'euros (souscription à l'émission de 5 millions d'actions nouvelles d'une valeur nominale de un euro chacune). Le montant de cette souscription a été libéré en juillet 2016 à hauteur de 50 % et en octobre 2017 à hauteur de 25 %. La libération du solde de 25 % est intervenue le 21 novembre 2018.

La présidence de la société Raise Investissement SAS est exercée par la société Raise Conseil SAS.

Mme Clara Gaynard qui siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur est considérée comme une partie liée en raison de ses fonctions de directeur général de la société Raise Conseil SAS.

Relations avec la société SM Conseil

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a conclu un contrat de prestations de services avec la société « SM Conseil » SAS pour une durée de trois ans à compter de cette date. Aux termes de ce contrat, Veolia Environnement confie à cette société la mission de l'assister en vue de (1) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (2) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette convention prévoit une rémunération forfaitaire de la société « SM Conseil » SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans *success fees*.

Cette société est présidée par M. Serge Michel qui exerce, par ailleurs, les fonctions de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

NOTE 14

ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Transdev

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group, pour un montant de 340 millions d'euros.

Gabon

Le 18 février 2019, le Gabon et Veolia Africa ont signé un protocole transactionnel qui prévoit le transfert de 51% des actions de la SEEG détenues par Veolia Africa, à la Société de Patrimoine du Service public de l'eau potable, de l'énergie électrique et de l'assainissement, propriété du Gabon, pour un prix de 45 millions d'euros. Sous réserves de réalisation de conditions suspensives, et de la signature du protocole par la SEEG, l'Etat Gabonais et le Groupe

Veolia se désisteront de l'arbitrage pendant devant le CIRDI et renonceront réciproquement et définitivement à toute demande et action concernant la convention de concession résiliée par la Gabon.

Emission d'un emprunt obligataire

Le 7 janvier 2019, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation de 750 millions d'euros à 5 ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,892 % de maturité janvier 2024. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société. Le niveau élevé de souscription, la qualité des investisseurs et les bonnes conditions obtenues alors que Veolia avait déjà sollicité le marché en novembre 2018 témoignent de la perception positive de la signature de Veolia et de sa solidité financière.

NOTE 15

LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2018, le Groupe Veolia a intégré dans ses comptes 1 677 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
FRANCE				
Dont Activité EAU				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	100,00	100,00
Veolia Water 21 rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone 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	99,62	99,62
Compagnie Fermière de Services Publics ZAC de la Pointe 9, rue des Frênes 72190 Sarge Les Le Mans	575 750 161 00904	IG	99,87	99,87

Méthodes de consolidation :

IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1 rue Albert Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 Marseille	780 153 292 00187	IG	99,72	99,72
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux Le Pénil	785 751 058 00047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 25, rue Edouard-Delanglade 13006 Marseille	057 806 150 00017	IG	98,02	98,02
Dont Activité DECHETS				
Veolia Propreté 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-Alpes 2/4, AVENUE DES CANUTS 69120 VAULX EN VELIN	302 590 898 00656	IG	100,00	100,00
Onyx Est ZI de la Hardt – Route de Haspelschiedt 57230 Bitché	305 205 411 00070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
OTUS 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	622 057 594 00385	IG	100,00	100,00
AUTRES EUROPE				
Veolia Water UK Plc et ses filiales 210 Pentonville Road London N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London - N19JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Hammerbrookstrasse 69 20097 Hamburg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Deutschland GmbH et ses filiales Lindencorso Unter den Linden 21 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs- AG & Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	74,90	50,11
Aquiris SA Avenue de Vilvorde, 450 1130 Bruxelles (Belgique)		IG	99,00	99,00
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 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

Méthodes de consolidation :

IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Energie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République tchèque)		IG	100,00	83,05
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague 10 (République tchèque)		IG	51,00	51,00
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1000 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia Energy UK PLC et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,98
Veolia NV-SA et ses filiales 52, quai Fernand-Demets 1070 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Bisceglie, 95 20152 Milano (Italie)		IG	100,00	99,98
Veolia Espana S.L.U. et ses filiales Cl Juan Ignacio Luca De tena, 4 28027 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,98
Veolia Energja Polska ul. Puławska 2, Budynek Plac Unii C 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	60,00	59,99
Veolia Term SA et ses filiales ul Pulawska 2, 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	100,00	59,99
Veolia Energja Warszawa et sa filiale ul Pulawska 2, 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	97,05	58,22
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,98
Veolia Nederland BV et ses filiales Wattbaan 2 3439 ML NIEUWEGEIN (Pays-Bas)		IG	100,00	99,99
Vilnius Energija Jocioniu St. 13 02300 VILNIUS (Lituanie)		IG	100,00	99,98
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budapest (Hongrie)		IG	99,97	99,96
Veolia Energja Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 25 851 01 BRATISLAVA (Slovaquie)		IG	100,00	99,98
Veolia Energie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République tchèque)		IG	83,06	83,05
RESTE DU MONDE				
VNA Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00

Méthodes de consolidation :

IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Water Americas, LLC et ses filiales 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
VES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 1705, 3ème avenue H1B 5M9 Montreal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Thermal North America Inc. 53 State Street, 14th floor 02109 Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Yanshan Xinghua East Road, 102500 BEIJING CHINE		IG	50,00	50,00
Shenzhen Water (Group) Co. Ltd et ses filiales 23 Floor, Wan De Building Shennan Zhong Road Shenzhen, (Chine)		ME	45,00	25,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New District 200127 SHANGHAI (Chine)		ME	50,00	50,00
Changzhou CGE Water Co Ltd No.12 Juqian Road, CHANGZHOU Municipality, Jiangsu Province 213000 (Chine)		ME	49,00	24,99
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99
Veolia Korea et ses filiales East 16 F Signature Towers Building Chungyechou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	505 190 801 00041	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

Méthodes de consolidation :

IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Lanzhou Municipal Water Supply (Group) Co LTD No. 2 Hua Gong Street, Xigu District, LANZHOU, Gansu Province (Chine)		ME	35,84	18,27
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanate of Oman)		ME	35,75	35,75
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) - WW- VES (HK) Ltd Units 7601-03&06-13,76/F, The Center, 99 Queen's Road Central, (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center – 65 Pirrama Road NSW 2009 – Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 143 Cecil Street, 17-00, GB Building 069542 (Singapore)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services China LTD Units 7601-02 and 06-13 76/F, the center, 99 Queen's road central (Hong-Kong)		IG	100,00	100,00
ACTIVITES MONDIALES				
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (CGTH-SADE) et ses filiales ZAC François Ory 23/25 avenue du docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,45
Veolia Water Technologies et ses filiales l'Aquarène 1, place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV l'Aquarène – 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 000 14	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	100,00	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 52 avenue des Champs Pierreux – 92000 Nanterre	775 734 817 00387	IG	100,00	99,68
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 20-22 rue de Clichy – 75009 Paris	342 500 956 000 20	IG	100,00	100,00
Veolia Nuclear Solutions, Inc et ses filiales 575 High street, suite 330, Palo Alto 94301 CA Californie (États-Unis)		IG	100,00	100,00
AUTRES				
Veolia Énergie International 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,98	99,98

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
	ALTAVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER KRYM	Ukraine	RUB
	ALTVATER TERNOPIIL	Ukraine	UAH
	AQUA CONSULT INGENIEUR GmbH	Allemagne	EUR
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	Biomasseanlage Essenheim GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-VERWALTUNGS-AG	Allemagne	EUR
	CLEANAWAY PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	DRESDNER ABFALLVERWERTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK VERWALTUNG GmbH	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK WERTSTOFFHANDEL GmbH	Allemagne	EUR
	FRASSUR ENTSORGUNGSDIENSTE GmbH	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GERAER STADTWIRTSCHAFT GmbH	Allemagne	EUR
Yes	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
Yes	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	INTROTEC Schwarza GmbH	Allemagne	EUR
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
	KANALBETRIEBE FRITZ WITHOFS GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPORT GmbH	Allemagne	EUR
	OEWA KÖNIGSBRÜCK GmbH	Allemagne	EUR
	OEWA STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	OEWA WAGENFELD GmbH & CO.KG	Allemagne	EUR
	OEWA WAGENFELD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	OEWA WASSER UND ABWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	OEWA WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR- UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Ostthüringer Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	RECYCLING & ROHSTOFFVERWERTUNG KIEL GmbH	Allemagne	EUR
	RECYPET AG	Suisse	CHF
Yes	ROHSTOFFHANDEL KIEL GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
Yes	ROTENBURGER ROHSTOFF UND ENERGIE GmbH & Co.KG	Allemagne	EUR
	ROTENBURGER ROHSTOFF UND ENERGIE -VERWALTUNGS-GmbH	Allemagne	EUR
	SERVICE & RECYCLING DREBKAU GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	STADTENWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTREINIGUNG DRESDEN GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE PULHEIM DIENSTE GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	TVF WASTE SOLUTIONS GmbH	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENVIRONNEMENT LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIE Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIEPARK Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA GEBAUDE SERVICE Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA STADTWERKE BRAUNSCHWEIG BETEILIGUNGS- GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA BS ENERGY BETEILIGUNGS 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
Yes	VEOLIA UMWELTSERVICE OST GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE PET RECYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Yes	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WERTSTOFFMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	WASTEBOX DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	PLASTIC SOLUTIONS & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR

NOTE 16

HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus par le Groupe au cours des exercices 2018 et 2017 incluant les honoraires relatifs aux sociétés mises en équivalence et s'élèvent respectivement à 29,4 et 29,8 millions d'euros dont :

- 24,9 millions d'euros en 2018 et 24,1 millions d'euros en 2017, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 4,6 millions d'euros en 2018 et 5,7 millions d'euros pour 2017, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

4.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui détaille les modalités et l'impact de la première application au 1er janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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.

Tests de dépréciation des goodwill des unités génératrices de trésorerie Allemagne, Mexique, Concessions Chinoises, Pologne, République tchèque / Slovaquie

Notes 7.1.1, 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les goodwill présentent des valeurs nettes comptables de 5 108 millions d'euros. Les goodwill relatifs aux coentreprises Concessions chinoises s'élèvent à 236,5 millions d'euros en quote-part du groupe au 31 décembre 2018. Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwill sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie (UGT) ou à chacun des groupes d'UGT qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises.

Le Groupe procède à des tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'UGT ou le regroupement d'UGT a pu se déprécier. La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou du 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. Pour les UGT qui ne sont pas classées comme détenues en vue de la vente (IFRS 5), la valeur d'utilité est généralement déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs de l'UGT. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre, ainsi que le détail des hypothèses retenues, sont décrits en notes 7.1.2 et 5.2.4.1.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du Groupe notamment sur des éléments tels que l'évolution des données conjoncturelles et des prix de marché, les hypothèses de gains d'efficacité et de performance ainsi que les taux d'actualisation et de croissance sur le long terme. Pour les UGT Allemagne et Mexique, les tests de sensibilité réalisés par le groupe indiquent qu'une variation des hypothèses conduirait à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable comme indiqué en notes 7.1.2.

Concernant les UGT Pologne et République tchèque / Slovaquie, les tests de sensibilité réalisés conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable. Toutefois, la valorisation de ces UGT reste sensible aux hypothèses du management comme indiqué en note 7.1.2. Concernant les Concessions chinoises, les valeurs recouvrables sont sensibles et reposent sur des hypothèses opérationnelles structurantes comme indiqué en note 5.2.4.1.

Nous avons donc considéré le test de dépréciation des goodwill de ces UGT comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie pour ces UGT et contrôlé notamment :

- le montant des éléments composant la valeur comptable de ces UGT et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour la valeur d'utilité ;
- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent ces UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant, pour les prévisions des années précédentes, les causes des éventuelles différences avec les réalisations ;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations du Groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- la pertinence des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme retenus ;
- l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le Groupe à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats

Notes 5.2.1, 5.4, 7.2 et 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels du Groupe s'élève respectivement à 9 691, 7 857 et 1 486 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 de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers du Groupe.

Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par le 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...) tel que mentionné dans les notes 7.2 et 7.3. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué en notes 5.2.1 et 5.4.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du Groupe ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et contrôlé notamment, pour les contrats concernés :

- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont exécutés (hypothèses de développement commercial, évolution des tarifs, gains d'efficacité...), en particulier en analysant les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations et en appréciant les différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ;
- la pertinence des taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

Contrôle fiscal américain sur la Worthless Stock Deduction

Note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Dans le cadre de la réorganisation en 2006 de l'ancienne US Filter, Veolia Environnement, au travers de sa filiale VENA0, a sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal américain appelées « Worthless Stock Deduction » pour un montant de déficits fiscaux associés qui s'élevait à 4,5 milliards de dollars (en base taxable) au 31 décembre 2006. Cette demande a entraîné un contrôle fiscal par l'administration américaine. Cette dernière a émis le 6 novembre 2018 une notification de redressement définitive (« Revenue Agent Report », RAR) marquant la fin de la phase de contrôle. Cette notification n'a pas apporté de nouveaux éléments. Le 21 décembre 2018, Veolia Environnement a répondu par un « Protest » formalisant ses objections au RAR, réponse donnant droit à un recours auprès d'un Appeals Committee, organe chargé de régler les litiges en pré-contentieux, comme indiqué en note 11.3.

Au 31 décembre 2018, l'exposition maximale du Groupe, en cas de redressement confirmé, s'élèverait à 764 millions de dollars (hors intérêts et pénalités).

Nous avons considéré que le contrôle fiscal américain sur la « Worthless Stock Deduction » est un point clé de l'audit en raison de l'importance significative des montants en jeu au regard des comptes consolidés et du caractère incertain de son dénouement.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en œuvre par le Groupe afin de suivre l'évolution du contrôle fiscal ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et 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 avec l'aide de nos experts fiscalistes, français et américains, les principaux risques identifiés et analyser les hypothèses retenues par le Groupe pour estimer le montant de déficits reconnus dans les comptes consolidés ;
- analyser, avec l'aide de nos experts fiscalistes, les modalités de détermination du résultat fiscal américain au regard de ce contrôle fiscal ;
- étudier la cohérence des projections de flux de trésorerie intégrées dans le planning fiscal sous-tendant la détermination de la valeur

recouvrable des impôts différés activés de sa filiale VENAO (tête du groupe fiscal américain) avec les dernières estimations du Groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;

- apprécier les informations relatives à ce contrôle fiscal présentées dans la note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Passifs éventuels en lien avec des litiges : aux Etats Unis – Flint et K+S Potash, en Roumanie, en Lituanie, Gabon

Notes 10 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Le Groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges, décrits en note 12, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition plus importante pour le Groupe.

Comme indiqué en note 10, le Groupe comptabilise une provision, 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 que le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations du Groupe 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, le Groupe considère, comme indiqué en note 12, qu'en application des critères d'IAS 37, 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.

Nous avons considéré ce sujet 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 en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification 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.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport à un tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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 par l'assemblée générale du 23 décembre 1999 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la vingtième année, dont dix-neuf 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 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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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.

Les commissaires aux comptes
Paris-La Défense, le 12 mars 2019

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Xavier Senent



ÉTATS FINANCIERS

Comptes consolidés / Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

4.2 Comptes sociaux RFA

4.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018

Actif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017
	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	223 113	196 260	26 853	32 221
Fonds commercial ⁽¹⁾	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	16 607	0	16 607	11 068
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	48 271	29 647	18 624	21 641
Immobilisations corporelles en cours	696	0	696	2 283
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières ⁽²⁾				
Participations	14 295 055	2 972 728	11 322 327	10 913 174
Créances rattachées à des participations	10 726 069	106 350	10 619 719	9 802 679
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	6 327	0	6 327	5 940
Autres titres immobilisés	3 483	0	3 483	1 446
Prêts	935 798	0	935 798	747 743
Autres immobilisations financières	749 531	146 792	602 739	642 292
TOTAL (I)	27 004 950	3 451 777	23 553 173	22 180 487

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017
	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	416	0	416	872
Créances ⁽³⁾				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	156 025	14 125	141 900	78 709
Autres créances	1 707 224	37 861	1 669 363	2 096 708
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions auto-détenues	92 386	17 226	75 160	97 463
Autres titres	2 347 045	0	2 347 045	4 315 633
Instruments de trésorerie	104 858	0	104 858	108 169
Disponibilités	228 758	0	228 758	320 310
Charges constatées d'avance ⁽⁴⁾	75 001	0	75 001	45 268
TOTAL (II)	4 711 713	69 212	4 642 501	7 063 132
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	64 355	0	64 355	72 610
Primes de remboursement des obligations (IV)	129 386	0	129 386	147 475
Écarts de conversion actif (V)	1 667 265	0	1 667 265	1 470 482
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	33 577 669	3 520 989	30 056 680	30 934 186
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			274 077	308 607
(3) Dont à plus d'un an			125 891	212 875
(4) Dont à plus d'un an			61 489	29 654

Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Capitaux propres		
Capital (dont versé 2 827 967)	2 827 967	2 816 824
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 995 196	6 973 859
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	281 682	281 682
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	154 594	302 736
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	883 060	314 498
Sous-total : Situation nette	11 142 499	10 689 599
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	6 751	5 326
TOTAL (I)	11 149 250	10 694 925
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	-	-
TOTAL (I BIS)		
Provisions		
Provisions pour risques	45 823	59 414
Provisions pour charges	6 179	38 103
TOTAL (II)	52 002	97 517

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Dettes ⁽¹⁾		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	9 936 330	9 534 244
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	54 176	51 460
Emprunts et dettes financières diverses ⁽³⁾	7 005 682	8 795 591
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	101 215	127 264
Dettes fiscales et sociales	77 237	63 298
Autres dettes d'exploitation	-	-
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8 720	8 524
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	36 689	42 263
Instruments de trésorerie	97 565	94 519
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance ⁽¹⁾	100 090	135 650
TOTAL (III)	17 417 704	18 852 813
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)	1 437 724	1 288 931
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	30 056 680	30 934 186
<i>(1) Dont à plus d'un an</i>	9 178 259	9 043 414
<i> Dont à moins d'un an</i>	8 239 445	9 809 399
<i>(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</i>	54 176	51 460
<i>(3) Dont emprunts participatifs</i>	-	-

4.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

(en milliers d'euros)	2018	2017
Produits d'exploitation ⁽¹⁾		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	524 879	485 306
Montant net du chiffre d'affaires	524 879	485 306
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	15 150	11 692
Subventions d'exploitation	23	102
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	42 147	32 995
Autres produits	88 086	87 820
TOTAL (I)	670 285	617 915
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 *	288 599	302 595
Impôts, taxes et versements assimilés	19 018	17 619
Salaires et traitements	139 234	132 793
Charges sociales	82 478	58 385
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
• Sur immobilisations : dotations aux amortissements	31 211	40 519
• Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	2 467	70
• Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	6 718	1 836
• Pour risques et charges : dotations aux provisions	3 638	38 171
Autres charges	124 230	121 823
TOTAL (II)	697 593	713 811
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	-27 308	-95 896
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	460	120
Bénéfice ou perte transférée (III)	460	120
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 milliers d'euros)	2018	2017
Produits financiers ⁽³⁾		
De participations	869 113	652 107
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	4 114	6 786
Autres intérêts et produits assimilés	138 864	170 620
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	373 115	76 168
Différences positives de change	790 343	1 144 838
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	275	198
TOTAL (V)	2 175 824	2 050 717
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	42 175	62 243
Intérêts et charges assimilées ⁽⁴⁾	482 279	539 272
Différences négatives de change	764 379	1 144 224
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	6 881	2 190
TOTAL (VI)	1 295 714	1 747 929
2. RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	880 110	302 788
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)	853 262	207 012
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	3	2 488
Produits exceptionnels sur opérations en capital	582	1 548
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	252	9 827
TOTAL (VII)	837	13 863
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	916	-5 594
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	40 028	1 429
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	3 788	5 108
TOTAL (VIII)	44 732	943
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	-43 895	12 920
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	-	-
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	73 693	94 566
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	2 847 406	2 682 615
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX - X)	1 964 346	2 368 117
BÉNÉFICE OU PERTE	883 060	314 498
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	1 058 533	872 103
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	23 134	12 589

4.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2018

(en euros)	2018
Résultat net comptable 2018	883 060 186
Réserves distribuables	6 995 196 203
Report à nouveau antérieur	154 593 563
Soit un montant total de	8 032 849 952
À affecter comme suit ⁽¹⁾ :	
• à la réserve légale	1 114 259
• aux dividendes (0,92 € x 553 082 952) ⁽²⁾	508 836 316
• au report à nouveau	527 703 174
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	2 827 966 705
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 995 196 203
Réserve légale	282 796 671
Report à nouveau 2018	527 703 174
TOTAL ⁽³⁾	10 633 662 753

(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 565 593 341 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, diminué des 12 510 389 actions auto-détenues 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 2018 » 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 2018, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 10 633 662 753 euros.

4.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2018	2017
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) ⁽¹⁾	563 236	350 664
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
• Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	-
• Cessions de titres de participation	0	101
• Cessions de titres immobilisés	-	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme)	32 001	1 566 525
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	16 018	16 144
Augmentation des capitaux propres	32 479	-
Augmentation des dettes financières ⁽²⁾	877 581	1 800 000
TOTAL DES RESSOURCES	1 521 315	3 733 434
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	462 640	439 728
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
• Immobilisations incorporelles et corporelles	18 510	17 352
Immobilisations financières :		
• Titres de participation	51 793	30 983
• Créances financières long terme	885 814	641 807
• Titres immobilisés de l'activité de portefeuille ⁽³⁾	1 637	1 816
• Prêts et autres immobilisations financières	190 627	330 552
Réduction des capitaux propres	-	-
Remboursement de dettes financières ⁽⁴⁾	1 953 430	1 318 701
TOTAL DES EMPLOIS	3 564 451	2 780 939
Variation du fonds de roulement	-2 043 136	952 495
TOTAL	1 521 315	3 733 434

(1) Le résultat de change augmente de 25,3 millions d'euros. Les produits financiers de participation augmentent de 139,1 millions d'euros, le chiffre d'affaires augmente de 39,6 millions d'euros et la charge d'impôt sur les sociétés diminue de 23 millions d'euros.

(2) Correspond à deux émissions obligataires pour respectivement 750 millions d'euros et 127,5 millions d'euros.

(3) Correspond principalement à la part libérée de la souscription dans la société RAISE pour 1,25 million d'euros.

(4) Correspond principalement aux remboursements des titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) pour 1,5 milliard d'euros.

4.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	216	NOTE 5	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES	229
NOTE 2	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	217	NOTE 6	COMPTE DE RÉSULTAT	230
NOTE 3	BILAN ACTIF	220	NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	232
NOTE 4	BILAN PASSIF	226			

NOTE 1

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Augmentation de capital réservée aux salariés

Conformément à la délégation de compétence consentie par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 au titre de sa dix-neuvième résolution, le conseil d'administration a arrêté, lors de sa séance du 2 mai 2018, le principe et les principales conditions d'une augmentation de capital réservée aux salariés et adhérents aux plans d'épargne du groupe France et International et a délégué au président-directeur général les pouvoirs nécessaires pour réaliser cette augmentation de capital.

Faisant usage de cette délégation, le président-directeur général a constaté, le 20 septembre 2018, la réalisation de cette augmentation de capital pour un montant total de 34 millions d'euros.

Dans le cadre de l'augmentation de capital susvisée, le nombre total d'actions créées au titre des souscriptions et de l'abondement s'élève à 2 228 518 actions, dont 703 524 actions au titre de l'abondement ; la valeur nominale de l'augmentation de capital représente 11 142 590 euros et la prime d'émission constatée s'élève à 22 909 165,04 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour un montant net d'impôt de 1 572 213,84 euros.

Les actions nouvelles portent jouissance au 1^{er} janvier 2018 ; elles ont été assimilées aux actions anciennes et donneront droit aux dividendes distribués au cours de l'année 2019 au titre de l'exercice 2018.

1.2 Événements liés à la dette obligataire

1.2.1 Émissions d'emprunts obligataires

Le 9 août 2018, Veolia Environnement a poursuivi son programme d'émission obligataire sur le marché domestique chinois en émettant 1 milliard de renminbi (127 millions d'euros équivalents) à échéance août 2019 (un an). Cette obligation porte un coupon de 4 %.

Le 5 décembre 2018, Veolia Environnement a émis au pair un emprunt obligataire de 750 millions d'euros à échéance janvier 2030 (environ onze ans) et portant un coupon de 1,94 %.

1.2.2 Remboursement de souche obligataire

Le remboursement comprend à échéance, le 28 mai 2018, la souche obligataire euro pour un montant nominal de 472 millions d'euros.

1.2.3 Remboursements des autres dettes et emprunts obligataires

Le remboursement comprend principalement au 16 avril 2018 les titres super-subordonnés à durée indéterminée (hybride) en euros et en livres sterling émis le 23 janvier 2013, pour des valeurs nominales respectives de 1 milliard d'euros et 400 millions de livres sterling (soit un total de 1 463 millions d'euros équivalents).

1.3 Actions auto-détenues

Veolia Environnement a comptabilisé en 2018 une dotation aux dépréciations financières de 17,6 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2018 de 18,24 euros, contre 21,19 euros en décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, la valeur brute des 12 510 389 titres s'élève à 392,2 millions d'euros dépréciés à hauteur de 164 millions d'euros, soit une valeur nette comptable des actions auto-détenues de 228,2 millions d'euros.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2018 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 2018 a une durée de douze mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie -75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe Veolia sous le numéro d'identification : 403 210 032 R.C.S. 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 dès lors que certains critères sont satisfaits. 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 six à dix ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre cinq et dix 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 1^{er} janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions auto-détenues 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 auto-détenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions auto-détenues 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 valeur 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 sont classés en dettes financières. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan et les intérêts versés annuellement sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I. sont étalés linéairement sur une durée de cinq ans.

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'intérêts sont couverts par des swaps de taux d'intérêts ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Les montants notionnels des instruments sont comptabilisés dans des comptes spécifiques relatifs aux engagements hors bilan.

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.

Provision pour intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est fonction des critères de performance suivants :

- la progression à taux de change constant du chiffre d'affaires du Groupe ;
- la progression à taux de change constant de l'EBITDA du Groupe ;

- la progression de la dépense achats hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté sur le périmètre France.

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.

Provision pour primes

La provision 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.

2.2.6 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.

2.2.7 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 milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	222 433	17 287	-	239 720	3.1.1
Corporelles	47 751	1 216	-	48 967	3.1.1
Financières					
Titres de participation	14 243 263	51 793	1	14 295 055	3.1.2
Créances rattachées à des participations	9 909 029	849 106	32 066	10 726 069	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille ⁽¹⁾	5 940	387	-	6 327	
Autres titres immobilisés	1 446	2 087	50	3 483	
Prêts	747 743	501 461	313 406	935 798	3.1.4
Autres immobilisations financières	764 317	1 231	16 017	749 531	3.1.5
TOTAL	25 941 922	1 424 568	361 540	27 004 950	

(1) Souscription dans la société Raise Investissement SAS à hauteur de 1,43 % (cf. note 7.9 infra).

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	179 144	15 314	-	194 458	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	23 757	5 185	-	28 942	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	70	666	32	704	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	-	1 802	-	1 802	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	3 330 089	-	357 361	2 972 728	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	106 350	-	-	106 350	3.1.3
Dépréciations des actions auto-détenues	122 025	24 767	-	146 792	3.1.5
TOTAL	3 761 435	47 734	357 393	3 451 776	
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		22 961	32		
Financière		24 767	357 361		
Exceptionnelle		6	-		
TOTAL		47 734	357 393		

3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 239,7 millions d'euros en valeurs brutes et 43,5 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élevaient à 49 millions d'euros en valeurs brutes et 19,3 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élevaient à 14 295,1 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2018 et sont dépréciés de 2 972,7 millions d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 11 322,3 millions d'euros.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 10 726 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2018.

Les mouvements enregistrés en 2018 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VE Finance	8 386 185	735 061	-	-35 272	9 085 974
Veolia Environnement UK	830 307	178	-	-12 450	818 035
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux	319 933	-	205	5 942	325 670
Veolia Water Technologies	180 540	-	3 220	698	178 018
Artelia Ambiente	106 364	-	14	-	106 350
Dalkia Sunshine Harbin Heat Power Co. Ltd	0	59 846	-	260	60 106
Dalkia NV	0	28 362	-	-	28 362
Taiyuan Shuita Green Energy Co. Ltd	0	26 227	-	515	26 742
Veolia Recycling (Hangzhou) Co. Ltd	0	24 873	-	108	24 981
Jining Danjia Environment Services Co. Ltd	0	15 482	-	67	15 549
Veolia Énergie International	46 695	-	18 260	-537	27 898
Veolia Resource Development Co. Ltd	10 905	-	4 312	-372	6 221
Veolia Environnement Recherche et Innovation	8 009	-	-	-	8 009
Association Vecteur Pyrénées	5 435	-	428	-	5 007
Veolia Middle East	3 596	4	-	174	3 774
Veolia Déconstruction France	3 642	-	3 642	-	0
Société des Eaux Régionalisée	2 490	-	1 209	-	1 281
Veolia Environnement Ingénierie Conseils	2 550	-	-	-	2 550
Société de logistique et de préparation pour la biomasse	1 500	-	-	-	1 500
Sade CGTH	836	-	776	-60	0
Veolia Water Japan K.K	39	-	-	-	39
Veolia Water South China Ltd	1	-	-	-	1
Veolia ES Industrial Outsourcing Ltd	1	-	-	-	1
Veolia Africa	1	-	-	-	1
TOTAL	9 909 029	890 033	32 066	-40 927	10 726 069

Ce poste intègre par ailleurs des dépréciations pour un total de 106,3 millions d'euros.

3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 935,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 935,8 millions d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 749,5 millions d'euros en valeurs brutes et 602,7 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2018 et correspondent principalement :

- au reclassement du mali technique de fusion pour un montant de 448,1 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia

Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2018, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;

- à la valeur nette comptable des 8 389 059 d'actions auto-détenues par Veolia Environnement pour un montant brut de 299,8 millions d'euros ayant une valeur nette de 153 millions d'euros. La dépréciation des actions auto-détenues ressort à 146,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 156 millions d'euros en valeurs brutes et 141,9 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2018.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 1 707,2 millions d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Comptes courants avec les filiales du Groupe	1 531 529	1 848 065
Autres créances	147 466	256 454
• Créances d'impôt sur les sociétés	115 550	216 637
• Autres créances fiscales	14 003	18 061
• Créances financières sur dérivés	10 788	13 384
• Créances sur cessions d'immobilisations	0	0
• Intérêts courus sur comptes courants	7 125	8 372

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions auto-détenues

Veolia Environnement détient un total de 12 510 389 d'actions auto-détenues acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions, dont 8 389 059 sont classées en « Autres immobilisations financières » (cf. note 3.1.5 *supra*).

Le solde, soit 4 121 330 actions est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 92,4 millions d'euros et une valeur nette de 75,2 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe.

La dépréciation de 17,2 millions d'euros correspond à l'écart entre le coût d'achat des actions Veolia Environnement et la moyenne des cours des dix-neuf derniers jours ouvrés de l'exercice clos le 31 décembre 2018. L'exercice clos a donné lieu à une reprise de 7,2 millions d'euros.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité, confié à la société Rothschild & Cie Banque le 30 septembre 2014, a été renouvelé pour une durée de douze mois par tacite reconduction en septembre 2018. Au 31 décembre 2018, un montant de 30 millions d'euros est alloué au fonctionnement du compte de liquidité.

Ce contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2018, les achats cumulés ont porté sur 4 790 032 actions, pour un montant total de 92,4 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 19,30 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 4 790 032 actions, pour un montant total de 92,7 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 19,30 euros par action. La plus-value dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 0,3 million d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres, d'un montant total de 2 347 millions d'euros au 31 décembre 2018 se composent de SICAV.

3.4.3 Instruments de trésorerie

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 104,9 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2018 :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,5 million d'euros ;
- dérivés de change : 91,1 millions d'euros ;
- report/déport : 12,3 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 228,8 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ce poste intègre les comptes à terme assimilés à des liquidités et les intérêts courus associés pour un montant de 115,9 millions d'euros.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 75 millions d'euros, dont 66,9 millions d'euros de soultes payées sur swaps de taux.

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 60,8 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 3,6 millions d'euros, sont constituées par des frais d'émission de lignes de crédit et amorties linéairement sur leurs durées de remboursement.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 129,4 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 97,2 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

3.8 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 milliers 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	659 032	1 000 555	193 519	1 234 635	3.8.1
Position globale de change	7 678	-	9 570	-	3.8.2
TOTAL	666 710	1 000 555	203 089	1 234 635	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.8.1 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 milliers 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	10 801	0	0	0		
Dérivés de change	0	649	2 524	11 580		
Total ARS	10 801	649	2 524	11 580	13 325	12 229
Prêts	58 252	0	803	183		
Dérivés de change	1 198	10 898	136 565	170 350		
Total AUD	59 450	10 898	137 368	170 533	196 818	181 431
Prêts	9 610	0	20	0		
Dérivés de change	0	2 881	4 406	11 235		
Total BRL	9 610	2 881	4 426	11 235	14 036	14 116
Prêts	3 631	0	0	0		
Dérivés de change	0	878	2 166	4 894		
Total CLP	3 631	878	2 166	4 894	5 797	5 772
Prêts	24 430	1 286	5 271	0		
Emprunts	977	4 797	35	39		
Dérivés de change	589	3 444	1 166	18 523		
Total CNY	25 996	9 527	6 472	18 562	32 468	28 089
Prêts	9 949	0	0	0		
Dérivés de change	0	1 012	2 598	10 239		
Total COP	9 949	1 012	2 598	10 239	12 547	11 251
Prêts	2 073	5 163	18 773	7 353		
Dérivés de change	4 351	1 914	11 930	24 629		
Total CZK	6 424	7 077	30 703	31 982	37 127	39 059
Prêts	176 896	92	9 253	4 213		
Emprunts	363	41 433	0	0		
Dérivés de change	2 713	13 112	340 672	475 398		
Total GBP	179 972	54 637	349 925	479 611	529 897	534 248
Prêts	24 891	4 554	86	178		
Dérivés de change	6 114	6 355	88 220	99 069		
Total HKD	31 005	10 909	88 306	99 247	119 311	110 156
Prêts	5 092	56	0	64		
Dérivés de change	77	4 271	4 179	3 616		
Total HUF	5 169	4 327	4 179	3 680	9 348	8 007
Prêts	11 891	3 285	8 967	1 992		
Dérivés de change	3 790	0	24 114	43 524		
Total JPY	15 681	3 285	33 081	45 516	48 762	48 801

Postes concernés par les positions symétriques de change (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	2 221	12 126	16	1 663		
Dérivés de change	268	392	99 895	86 992		
Total PLN	2 489	12 518	99 911	88 655	102 400	101 173
Prêts	7 425	105	0	0		
Dérivés de change	1 290	0	2 292	10 908		
Total SEK	8 715	105	2 292	10 908	11 007	11 013
Prêts	41 613	37 290	13 159	9 706		
Emprunts	221 334	18 130	20 223	32 534		
Dérivés de change	19 178	13 387	162 416	163 425		
Total USD *	282 125	68 807	195 798	205 665	477 923	274 472
Total Autres devises	8 015	6 009	40 806	42 328	48 821	48 337
TOTAL GÉNÉRAL	659 032	193 519	1 000 555	1 234 635	1 659 587	1 428 154

* L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 191 millions d'USD, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.8.2 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 milliers d'euros)	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
AED	1	233
ARS	24	232
AUD	15	702
CAD	24	1 665
CNY	3 133	4
CZK	0	216
DKK	0	464
GBP	1 892	0
HKD	34	4 171
JPY	603	3
KRW	0	277
KWD	287	0
NOK	433	0
SEK	465	1
USD	80	842
Autres devises	687	760
TOTAL GÉNÉRAL	7 678	9 570

La provision pour pertes de change, concernant la position globale de change, d'un montant de 10,4 millions d'euros est déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité.

NOTE 4

BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital	2 816 824	-	11 143	-	2 827 967
Primes d'émission ⁽¹⁾	2 842 183	-	21 337	-	2 863 520
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443 099	-	-	-	3 443 099
Primes d'apport	3 971	-	-	-	3 971
Primes de conversion d'obligations en actions	681 881	-	-	-	681 881
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	2 725	-	-	-	2 725
Réserve légale proprement dite	281 682	-	-	-	281 682
Réserves réglementées	-	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau	302 736	-	-	148 142	154 594
Résultat de l'exercice précédent	314 498	-	-	314 498	-
Provisions réglementées	5 326	-	1 425	-	6 751
TOTAL AVANT RÉSULTAT	10 694 925	-	33 905	462 640	10 266 190
Résultat de l'exercice	-	-	883 060	-	883 060
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	10 694 925	-	916 965	462 640	11 149 250

(1) Augmentation de capital d'un montant de 32,4 millions d'euros réalisée par émission de 2 228 518 actions nouvelles d'un montant nominal de 11,1 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 21,3 millions d'euros (cf. note 1.1 supra).

Le capital social est constitué de 565 593 341 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 563 364 823 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2017.

L'augmentation du capital social de 11,1 millions d'euros est consécutive à la souscription au Plan d'Épargne Groupe des salariés.

L'augmentation nette du poste Primes d'émission pour 21,3 millions d'euros est également liée à l'opération d'augmentation de capital.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 462,6 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2017 pour un montant de 314,5 millions et sur le report à nouveau pour un montant de 148,1 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	11 407	-	-	1 027	-	10 380
Provision pour autres risques	48 007	-	2 899	496	14 967	35 443
Provision pour charges	38 103	-	3 101	32 902	2 123	6 179
TOTAL	97 517	-	6 000	34 425	17 090	52 002
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			3 637	33 398	2 788	
Financière			-	1 027	14 050	
Exceptionnelle			2 363	-	252	
TOTAL			6 000	34 425	17 090	

4.3 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	9 391 582	877 581	471 560	8 096	9 805 699
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	142 662	130 631	142 662	-	130 631
TOTAL	9 534 244	1 008 212	614 222	8 096	9 936 330

L'augmentation de 877,5 millions d'euros s'explique par :

- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 127,5 millions d'euros réalisé le 9 août 2018 à échéance août 2019 ;
- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 750 millions d'euros, réalisé le 5 décembre 2018 à échéance janvier 2030.

La diminution de 471,6 millions d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 5,375 % le 28 mai 2018 pour un montant de 471,6 millions d'euros.

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 7 059,9 millions d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Comptes courants avec les filiales du Groupe	3 488 921	3 552 615
En-cours de billets de trésorerie	3 247 730	3 489 526
T.S.S.D.I. ⁽¹⁾	0	1 497 950
Comptes courants d'intégration fiscale	269 031	255 500
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	54 176	51 460
TOTAL	7 059 858	8 847 051

(1) Les titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I.) en euros et en livres sterling pour des valeurs nominales respectives de 1 milliard d'euros et 400 millions de livres sterling ont été remboursés le 16 avril 2018 pour un montant total de 1 463 millions d'euros équivalents hors intérêts.

4.5 Dettes d'exploitation

Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 77,2 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 32,7 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 24,3 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 14 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 6,2 millions d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie

Ce poste d'un montant total de 97,6 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 0,4 million d'euros ;
- dérivés de change : 65,1 millions d'euros ;
- report/déport : 32,1 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 100,1 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 88,3 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 9,3 millions d'euros ;
- produits constatés d'avance liés aux éléments financiers pour 1,9 million d'euros ;
- produits constatés d'avance liés aux éléments d'exploitation pour 0,6 million d'euros.

NOTE 5

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en milliers d'euros)

	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	10 726 069	28 278	10 697 791
Autres titres immobilisés	3 483	-	3 483
Prêts	935 798	245 798	690 000
Autres immobilisations financières	749 531	-	749 531
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	416	416	-
Créances clients et comptes rattachés	156 025	156 025	-
Groupe et associés	1 531 529	1 531 529	-
Autres créances	175 695	66 208	109 487
Valeurs mobilières de placement	2 544 289	2 527 885	16 404
Disponibilités	228 758	228 758	-
Charges constatées d'avance	75 001	13 512	61 489
TOTAL CRÉANCES	17 126 594	4 798 409	12 328 185

(en milliers d'euros)

	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	9 936 330	846 172	4 164 174	4 925 984
T.S.S.D.I.	-	-	-	-
Autres emprunts	3 247 730	3 247 730	-	-
Groupe et associés	3 757 952	3 757 952	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	54 176	54 176	-	-
Autres	421 516	333 415	61 476	26 625
TOTAL DETTES	17 417 704	8 239 445	4 225 650	4 952 609

NOTE 6

COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 853,3 millions d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Notes
Ventes de services et divers	524 879	485 306	Note 1
Production immobilisée	15 150	11 692	
Subventions d'exploitation	23	102	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	42 147	32 995	Note 2
Autres produits	88 086	87 820	Note 3
TOTAL	670 285	617 915	

Note 1 : l'augmentation des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : les reprises sur provisions pour risques et charges s'élèvent à 36,2 millions d'euros, les reprises sur dépréciations des créances clients s'élèvent à 0,2 million d'euros, et les transferts de charges s'élèvent à 5,7 millions d'euros.

Note 3 : sont comptabilisées dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (cf. note 7.2. *infra*).

6.1.2 Charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Notes
Autres achats et charges externes	288 599	302 595	
Impôts et taxes	19 018	17 619	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	221 712	191 178	Note 1
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	44 034	80 597	Note 2
Autres charges	124 230	121 822	Note 3
TOTAL	697 593	713 811	

Note 1 : l'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par la hausse de l'abondement sur le Plan Épargne Groupe pour 10,8 millions d'euros, la hausse des primes et avantages divers pour 7,8 millions d'euros et la hausse des charges sur cotisations sociales pour 7,2 millions d'euros.

Note 2 : la baisse des dotations est essentiellement liée à la baisse de la provision pour charges sur le *Management Incentive Plan* pour 34 millions d'euros (cf. note 7.8 *infra*).

Note 3 : les autres charges comprennent les indemnités compensatoires relatives aux travaux de renouvellement à hauteur de 100,3 millions d'euros en 2018 et 92,5 millions d'euros en 2017.

6.1.3 Produits et charges financiers

<i>(en milliers d'euros)</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Notes
Charges sur dettes financières long terme	-340 163	-403 902	
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	4 114	6 786	
Résultat de change	25 964	614	
Autres produits et charges financiers	-3 252	35 249	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-42 175	-62 243	Note 1
Produits financiers de participations	869 113	652 107	
Produits nets sur cessions de VMP	-6 606	-1 992	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	373 115	76 168	Note 2
Autres produits et charges financiers	1 190 195	699 289	
RÉSULTAT FINANCIER	880 110	302 788	

Note 1 : les dotations financières constituées en 2018 se décomposent principalement comme suit :

- une dotation aux dépréciations des comptes courants et prêts intra-groupe pour 6,5 millions d'euros en 2018 contre 24,5 millions d'euros en 2017 ;
- une dotation aux amortissements des primes de remboursement de 18,1 millions d'euros en 2018 contre 18,8 millions d'euros en 2017 ;
- une dotation aux dépréciations sur actions auto-détenues de 17,6 millions d'euros en 2018 contre une reprise de 64,8 millions d'euros en 2017.

Note 2 : les reprises sur provisions sur l'exercice 2018 se décomposent essentiellement comme suit :

- une reprise sur dépréciations des titres de participation pour 357,4 millions d'euros contre une reprise de 2,7 millions d'euros en 2017 ;
- une reprise sur provisions pour risques filiales de 14,1 millions d'euros en 2018 ;
- une reprise sur dépréciations des comptes courants et prêts intra-groupe de 0,7 million d'euros contre une reprise de 6,2 millions d'euros en 2017 ;
- une reprise sur provisions pour pertes de change à hauteur d'1 million d'euros contre une reprise de 2,4 millions d'euros en 2017.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 43,9 millions d'euros est constitué de :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018
Dotation nette de provisions pour risques	-2,1
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	-0,9
Autres ⁽¹⁾	-40,9
TOTAL	-43,9

(1) Ce poste comprend principalement le résultat sur cession d'actions auto-détenues représentant une perte de 39,4 millions d'euros (cf. note 7.8 infra).

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 1^{er} 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 2018, 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 74,1 millions d'euros.

Une charge de 5,9 millions d'euros correspondant aux crédits d'impôts non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

Le CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) de Veolia Environnement, au titre de 2018 d'un montant de 253 milliers d'euros, a permis de réaliser un certain nombre de dépenses permettant le financement de l'amélioration de la compétitivité à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés et de reconstitution des fonds de roulement.

6.4 Résultat net

L'exercice 2018 dégage un bénéfice net comptable de 883,1 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 2 135,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus	-	-	
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	2 073 425	2 085 276	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier	-	-	
Engagements de crédit-bail immobilier	-	-	
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	61 909	62 701	Note 2
TOTAL	2 135 334	2 147 977	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties	71 681	78 634	

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 1,8 million d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La baisse des engagements donnés de 12,6 millions d'euros s'explique notamment par :

- l'arrêt d'une lettre de confort engageante envers une filiale Australienne pour 33 millions d'euros ;
- la baisse des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 20,3 millions d'euros ;
- une hausse liée à des effets de change pour 41,1 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 0,6 milliard 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 1,3 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 :

- celle donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 485 millions d'euros ;

- celles relatives à la cession des activités américaines de Veolia Environnement intervenue en 2004, à hauteur de 65,5 millions d'euros ;

- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadienne au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 468,2 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 92,1 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 milliers d'euros)

Engagements de retraite selon le titre V de la Convention Collective	38 549
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	18 250
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	5 110
TOTAL*	61 909

* Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2018 : 3,5 millions d'euros.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 2 135,3 millions d'euros, Veolia Environnement 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 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.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Pour mémoire, dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, Veolia Environnement a accordé à EDF en 2014 une promesse de vente portant sur l'intégralité des titres de Veolia Énergie International (ex DK1), exerçable en cas de prise de contrôle (direct ou indirect) de Veolia Énergie International par un concurrent d'EDF.

Cette promesse de vente a été consentie pour une durée de cinq ans à compter du 25 juillet 2014, soit jusqu'au 25 juillet 2019.

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 1^{er} 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'intérêts. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêts. 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'intérêts.

- 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 2018, Veolia Environnement possédait 12 510 389 d'actions auto-détenues dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 4 121 330 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 2018, 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 milliers d'euros)	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	1 501	340
Dérivés de change	91 047	65 078
Report/déport*	12 311	32 147
Charges constatées d'avance	66 884	-
Produits constatés d'avance	-	88 296
TOTAL	171 743	185 861

* 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 milliers d'euros)	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	16 660	4 128
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	41 934	41 243
Dérivés utilisés dans la position globale de change	30 333	26 570
Instruments dérivés de matières premières		
Dérivés qualifiés de couverture	107	107
TOTAL	89 034	72 048

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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>		En devises	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	429 119	429 119
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	728 173	728 173
TOTAL		1 157 292	1 157 292
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 les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :		
Cross currency swap :		
BRL	-	19 352
CZK	-	97 186
EUR	112 503	-
TOTAL	112 503	116 538
Change à terme :		
AUD	11 636	247 904
BRL	4 050	50 894
CLP	-	176 170
COP	-	45 662
CZK	101 498	320 251
EUR	4 411 358	319 314
GBP	21 495	1 075 392
HKD	128	425 707
HUF	-	353 861
JPY	1 986	165 569
KRW	4 695	128 137
NOK	-	147 420
RON	-	97 432
SEK	-	522 998
USD	2 147	306 131
Autres devises	15 356	1 371 805
TOTAL	4 574 349	5 754 647

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
CNY	79 684	79 684
EUR	60 000	60 000
TOTAL	139 684	139 684
Change à terme :		
AED	11 060	37 488
AUD	61 075	100 628
CAD	88 729	147 629
CNY	206 206	155 905
CZK	190 832	150 550
DKK	34 722	40 775
EUR	1 666 715	2 174 262
GBP	810 021	171 754
HKD	152 902	410 903
JPY	63 752	78 345
PLN	212 645	137 347
RON	54 087	86 620
SEK	36 366	68 711
SGD	37 596	34 511
USD	683 796	519 852
Autres devises	154 552	144 700
TOTAL	4 465 056	4 459 980

7.4 Effectif moyen

	2018 Personnel salarié	2017 Personnel salarié
Cadres	985	979
Agents de maîtrise et techniciens	41	46
Employés	49	49
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 075	1 074

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	3 207 862

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

Les rémunérations versées par d'autres entités en sont donc exclues.

7.6 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt (en milliers d'euros)	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	6 751
Provisions pour hausse des prix	-
Provisions pour fluctuation des cours	-
Autres	
Subvention d'investissement	-
Produits temporairement non taxables	-
Produits étalés comptablement et non fiscalement	-
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	97 236
Écarts de conversion actif	1 549 571
Variation de valeur des instruments de trésorerie - Actif	-
TOTAL	1 653 558

Allégements de la dette future d'impôt (en milliers d'euros)	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Provisions pour congés payés	-
Participation des salariés	-
Provisions pour risques et charges	-
Autres provisions non déductibles	57 146
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	87 268
Différence valeur comptable/fiscale des actions auto-détenues	91 461
Amortissements primes sur options	-
Écarts de conversion passif	1 437 724
Variation de valeur des instruments de trésorerie - Passif	-
TOTAL	1 673 599
Déficits reportables	3 617 610
Moins-values à long terme	1

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 939,6 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 3, section 3.5 *supra*).

7.8 Rémunération en actions

Un plan d'options de souscription d'actions (n°8) a été mis en place le 28 septembre 2010 par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 28 septembre 2018. A la date d'échéance, aucune action n'a été souscrite par les dirigeants et salariés du Groupe au titre de ce plan.

Management Incentive Plan

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative de long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (M.I.P.), à destination des principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant, mandataire social et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif est fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, est lié à la hausse du cours de l'action et à l'atteinte de critères financiers se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 du Groupe.

L'acquisition de ces trois tranches est devenue définitive à l'échéance du plan en avril 2018. Le nombre total d'actions livré au titre de ce plan s'est élevé à 1 721 782 actions (5 030 actions en 2016 et 1 716 752 actions en 2018).

La provision comptabilisée au titre du M.I.P à fin décembre 2017 de 23,6 millions d'euros en résultat d'exploitation et la dépréciation sur actions auto-détenues de 18,4 millions d'euros en résultat financier ont fait l'objet de reprises sur l'année 2018. Corrélativement, une moins-value sur cession d'actions auto-détenues de 39,4 millions d'euros a été comptabilisée en résultat exceptionnel.

Plan d'épargne salariale

En 2018, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionariat salarié du Groupe, déployée dans 29 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites par les salariés avec une décote de 20% par rapport à la moyenne des 20 cours d'ouverture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 15,28 euros.

Dans la formule dite "sécurisée", un abondement brut de 100% a été accordé aux salariés, dans la limite de 500 euros souscrits. 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.

Le 20 septembre 2018, Veolia Environnement a émis 2 228 518 actions nouvelles au titre du plan d'épargne Groupe, représentant une augmentation de capital de 34 millions d'euros.

En 2018, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 10,7 millions d'euros et refacturée en partie aux filiales du groupe.

Plan d'Attribution d'Actions de Performance

En 2018, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions de performance, à destination d'environ 700 dirigeants, collaborateurs à haut potentiel et contributeurs clés, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 2 mai 2021.

Le nombre d'actions acquises dépendra de la progression moyenne sur 3 ans du résultat net courant part du Groupe par action tel que publié dans les comptes consolidés du groupe pendant la période de référence se rapportant aux exercices financiers 2018, 2019 et 2020, sur la base de l'exercice 2017. Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions potentiellement attribuables, avant prise en compte de l'hypothèse relative à la réalisation de la condition de performance, s'élève à 1 669 973.

La provision relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation de 0,9 million d'euros sur l'exercice.

Plan d'Attribution d'actions gratuites

En 2018, le Groupe a attribué environ 250 000 actions gratuites à ses salariés en France, sous réserve d'une condition de présence des bénéficiaires à l'échéance du plan, soit le 2 mai 2019.

De plus, les bénéficiaires devront conserver les actions pendant deux ans à compter de leur acquisition, soit jusqu'au 2 mai 2021.

La provision relative au plan d'attribution d'actions gratuites enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation de 0,1 million d'euros sur l'exercice.

7.9 Opérations avec les parties liées

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 4,60 % au 31 décembre 2018)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Au titre de l'exercice 2018, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 16 925 536 euros.

Dans le cadre de cette convention de bail, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA sont considérées comme des parties liées. En effet, la CDC siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur, personne morale ainsi qu'au conseil d'administration de la société Icade SA. Par ailleurs, M. Olivier Mareuse, représentant de la CDC au conseil d'administration de Veolia Environnement, siège également au conseil d'administration d'Icade SA en tant que personne physique.

Relations avec la société Raise Investissement

Veolia Environnement a souscrit en juillet 2016, à une augmentation de capital en numéraire de la société Raise Investissement SAS, à hauteur d'un montant total de 5 millions d'euros (souscription à l'émission de 5 millions d'actions nouvelles d'une valeur nominale de un euro chacune). Le montant de cette souscription a été libéré en juillet 2016 à hauteur de 50 % et en octobre 2017 à hauteur de 25 %. La libération du solde de 25 % est intervenue le 21 novembre 2018.

La présidence de la société Raise Investissement SAS est exercée par la société Raise Conseil SAS.

Mme Clara Gaymard qui siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur est considérée comme une partie liée en raison de ses fonctions de directeur général de la société Raise Conseil SAS.

Relations avec la société SM Conseil

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a conclu un contrat de prestations de services avec la société SM Conseil SAS pour une durée de trois ans à compter de cette date. Aux termes de ce contrat,

Veolia Environnement confie à cette société la mission de l'assister en vue de (i) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (ii) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette convention prévoit une rémunération forfaitaire de la société SM Conseil SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans *success fees*.

Cette société est présidée par M. Serge Michel qui exerce, par ailleurs, les fonctions de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

7.10 Événements post-clôture

Accord de cession au Groupe Rethmann de la participation de Veolia Environnement dans Transdev

Le 9 janvier 2019, Veolia Environnement a finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans Transdev Group, pour un montant de 340 millions d'euros (cf. chapitre 4, section 4.1 *supra*, notes 3 et 14).

Emission d'un emprunt obligataire

Le 7 janvier 2019, Veolia Environnement a émis avec succès une obligation de 750 millions d'euros à cinq ans. Cette obligation a été émise au pair et porte un coupon de 0,892 % de maturité janvier 2024. Les produits de cette émission serviront aux besoins de financement généraux de la Société. Le niveau élevé de sursouscription, la qualité des investisseurs et les bonnes conditions obtenues alors que Veolia Environnement avait déjà sollicité le marché en novembre 2018 témoignent de la perception positive de la signature de Veolia Environnement et de sa solidité financière (cf. chapitre 3, section 3.7 *supra*).

7.11 Tableau des filiales et participations ⁽¹⁾

Les prises de participation au titre de l'année 2018 et au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) concernent :

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux ⁽¹⁾	214 187 293	2 207 287	832 944	100,00 %	8 300 000	5 666 473
Veolia Propreté ⁽¹⁾	8 967 700	143 483	1 237 133	100,00 %	1 930 071	1 930 071
Veolia Énergie International ⁽¹⁾	87 995 953	1 760 127	411 484	99,99 %	1 137 264	1 137 264
VE Finance ⁽¹⁾	100 003 700	1 000 037	65 478	100,00 %	1 000 037	1 000 037
Veolia North America Inc. ⁽²⁾	198	1	846 133	13,43 %	693 526	693 526
Transdev Group	35 461 110	1 137 120	150 458	30,00 %	582 611	335 000
Veolia Environnement Énergie et Valorisation ⁽¹⁾	13 703 700	137 037	49 895	100,00 %	137 037	129 528
Veolia Holding America Latina SA	16 283	97 698	71 321	100,00 %	311 397	311 397
Veolia Environnement Services-RE	7 099 999	71 000	33 419	100,00 %	71 000	71 000
Codeve	3 000 000	3 000	24 717	100,00 %	38 000	27 608
Campus Veolia Environnement	10 000	100	-5 404	100,00 %	64 751	0
Veolia Industries Global Solutions	1 033 334	15 500	7 239	100,00 %	16 113	16 113
SA LT 65	60 000	807	-1 131	1,56 %	300	0
VIGIE 3 AS	41 829	251	15 902	100,00 %	266	266
Artelia Ambiente S.A.	10 000	50	-132 023	100,00 %	50	0
VIGIE 1 AS ⁽¹⁾	21 100	211	1 875	100,00 %	238	238
VIGIE 2	3 814	38	-7 441	99,84 %	38	0
SIG 41	2 000	20	0	100,00 %	53	23
VIGIE 28 AS	3 700	37	20	100,00 %	37	37
Veolia Innove	3 700	37	173	100,00 %	903	210
Veolia Environnement Ingénierie Conseil	14 657	147	24	100,00 %	7 520	171
VIGIE 33	2 000	20	-1	100,00 %	37	37
VIGIE 34	3 694	37	-19	99,84 %	37	37

(1) Devise de reporting en milliers d'euros.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2017	CA du dernier exercice 2018 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2017	Résultat du dernier exercice 2018 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
-200 649	2 524 575	2 467 031	164 758	157 186	165 583	Bilan au 31 déc. 2018
-205 693	469 716	508 423	54 481	115 041	51 116	Bilan au 31 déc. 2018
-746 507	133 190	143 131	205 572	108 976	-	Bilan au 31 déc. 2018
8 362 400	401 203	957 704	36 941	17 555	160 006	Bilan au 31 déc. 2018
48 816	-34 329	-27 765	49 863	142 233	3 150	Bilan au 31 déc. 2018
0	90 550	89 699	155 040	-129 135	-	Bilan au 31 déc. 2018
-51 202	9 960	41 211	31 662	40 296	22 063	Bilan au 31 déc. 2018
79 576	41 388	18 284	39 030	21 479	1 744	Bilan au 31 déc. 2018
-	38 662	44 282	-1 406	9 420	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	16 528	20 355	596	2 066	-	Bilan au 31 déc. 2018
1 065	24 708	23 729	-2 151	-3 255	-	Bilan au 31 déc. 2018
-376	146 608	175 196	4 428	6 860	3 700	Bilan au 31 déc. 2018
0	1 974	1 747	3	-430	-	Bilan au 30 juin 2018
6 052	-	-	5 490	5 899	6 647	Bilan au 31 déc. 2018
106 350	1 299	0	-65 857	-2 891	-	Bilan au 31 déc. 2018
10 077	6 000	0	3 388	-2 646	3 017	Bilan au 31 déc. 2018
7 471	-	-	-142	-56	-	Bilan au 31 déc. 2018
-9	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-24	-	-	3	3	-	Bilan au 31 déc. 2018
192	4 329	5 313	15	191	-	Bilan au 31 déc. 2018
2 682	3 924	2 640	3	20	-	Bilan au 31 déc. 2018
-21	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2018
-21	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
VIGIE 37 AS	3 700	37	-46	100,00 %	37	37
VIGIE 41 AS	3 700	37	-17	100,00 %	37	37
VIGIE 43 AS ⁽¹⁾	3 700	37	-1 976	100,00 %	37	37
GECIR GIE - liquidation en cours ⁽⁴⁾	5	N/A	-1	5,00 %	35	35
Veolia Eau d'Île-de-France	100	100	15 166	1,00 %	1	1
Sloveo AS	1	33	1 360	1,00 %	0	0
Veolia Support Services China	1	0	0	100,00 %	0	0
Veolia Support Services Deutschland	1	25	-3	100,00 %	25	25
SNCM Liquidation judiciaire	1 581 185	32 477	-704 469	73,03 %	0	0
VIGIE 48 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 49 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 50 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 51 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 52 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
Veolia Water Information Systems (VW IS)	260 173	9 625	1 001	13,52 %	1 717	1 437
Vestalia	519	37	958	14,03 %	89	89
GIE Veolia Placements ⁽⁴⁾	1	N/A	1 558	50,00 %	0	0
Autres filiales et participations (moins de 1 % du capital)						
Veolia Environnement UK ⁽³⁾	866 733	865 285	38 389	0,11 %	1 387	1 387
Vigeo	5 750	12 927	-4 572	0,22 %	219	23
Fovarosi Csatornazasi Muek Reszvenytar	1	219 714	95 085	0,00 %	0	0

* 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

(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.

(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.

(4) Nombre de voix.

NC Non communiqué.

N/A Non applicable.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2017	CA du dernier exercice 2018 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2017	Résultat du dernier exercice 2018 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
-	1 730	0	-11	-23	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	392	-123	-453	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	0	0	-4	-1	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	407 489	417 609	12 852	15 166	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	9 308	9 860	266	435	2	Bilan au 31 déc. 2018
-	0	0	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-1	0	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	NC	NC	NC	NC	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	-	-	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	82 758	88 892	-2 787	170	0	Bilan au 31 déc. 2018
-	15 739	16 984	1 078	952	234	Bilan au 31 déc. 2018
0	1 006	2 444	596	1 558	-	Bilan au 31 déc. 2018
818 029	81 309	87 534	1 721	966	-	Bilan au 31 déc. 2018
-	9 705	12 750	-3 368	-3 600	-	Bilan au 31 déc. 2018
0	117 469	122 341	11 295	11 905	-	Bilan au 31 déc. 2018

des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.

4.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 annuels de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 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 annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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 2018, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de

21 942 millions d'euros, soit 73 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée dans le patrimoine de la Société au coût d'acquisition.

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 la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la Société détenue et, le cas échéant, sur la valeur boursière des titres acquis. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

Compte tenu du montant des titres de participation au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses de 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 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 la 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 la Société pour estimer les valeurs d'usage et effectuer un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable :
 - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en examinant l'origine des différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes ;
 - apprécier les multiples utilisés et en particulier le panel et les transactions de référence retenues pour déterminer ces multiples.

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 la Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérification spécifiques

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

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. 441-4 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 consacrée au gouvernement d'entreprise des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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 SA et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-quatrième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingtième année, dont dix-neuf 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 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 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. 823-10-1 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 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 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 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. 822-10 à L. 822-14 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.

Les commissaires aux comptes
Paris-La Défense, le 12 mars 2019

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Xavier Senent

4.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2018	2017	2016	2015	2014
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	2 827 967	2 816 824	2 816 824	2 816 824	2 811 509
Nombre d'actions émises	565 593 341	563 364 823	563 364 823	563 364 823	562 301 801
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)					
Produits d'exploitation	670 285	617 915	599 793	566 257	656 550
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	489 543	256 086	295 026	112 816	486 613
Impôts sur les bénéfices	73 693	94 566	103 370	107 319	97 287
Résultat après impôts, amortissements et provisions	883 060	314 498	513 840	343 600	468 647
Montant des bénéfices distribués	508 836 ⁽¹⁾	462 640	439 728	401 184	383 953
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,00	0,62	0,71	0,39	1,04
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,56	0,56	0,91	0,61	0,83
Dividende attribué à chaque action	0,92	0,84	0,80	0,73	0,70
Personnel					
Nombre de salariés	1 075	1 074	1 019	1 046	1 078 ⁽²⁾
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	139 234	132 793	132 621	125 542	157 094
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	82 478	58 385	63 283	66 045	58 478

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 565 593 341 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, diminué des 12 510 389 actions auto-détenues 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.

(2) Suite à la réorganisation du Groupe, l'effectif moyen de Veolia Environnement a fortement augmenté en 2014 en raison de l'intégration au sein de Veolia Environnement des équipes Siège et des collaborateurs expatriés du Groupe.

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 592 982 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et jetons de présence excédentaires).

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2018.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-4 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 au 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 au chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2018 dont le terme est échu

Article D. 441 1-1 : factures reçues 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)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	385					685
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	18 867	7 070	393	261	493	8 217
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	5,48 %	2,05 %	0,11 %	0,08 %	0,14 %	2,38 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						557
Montant des factures exclues (TTC) (en milliers d'euros)						14 630
(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					


Article D. 441 1-2 : 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)
359					538
54 448	(5 743)	2 653	16 586	16 706	30 202
9,54 %	(1,01 %)	0,46 %	2,91 %	2,93 %	5,29 %
			34		
			13 939		
Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

5

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE

5.1	GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE	253
5.1.1	Dispositif coordonné de gestion des risques	254
5.1.2	Dispositif coordonné de contrôle interne	256
5.1.3	Directions fonctionnelles	258
5.1.4	Audit interne	259
5.1.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	259
5.1.6	Assurances	260
5.1.7	Le comité de communication	261
5.2	FACTEURS DE RISQUES	261
5.2.1	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	261
5.2.2	Risques opérationnels	265
5.2.3	Risques financiers	270
5.2.4	Risques réglementaires, éthiques et juridiques	272
5.3	ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	274
5.3.1	Le Guide Éthique	274
5.3.2	Le comité d'Éthique	275
5.3.3	Des programmes de conformité	275

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

Veolia, un des acteurs majeurs dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources de par la diversité de ses activités, de ses implantations et son développement, est exposé à des risques de différentes natures : (cf. section 5.2 *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 5.2 *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 de référence. 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.

Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent document de référence. 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.

Catégories	Risques	Sections
5.2.1 - Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la concurrence	5.2.1.1
	Risques Pays	5.2.1.2
	Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité	5.2.1.3
5.2.2 - Risques opérationnels	Risques de responsabilité civile notamment en matière sanitaire ou environnementale	5.2.2.1
	Risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information	5.2.2.2
	Risques liés aux évolutions des activités du Groupe	5.2.2.3
	Risques liés aux ressources humaines	5.2.2.4
	Risques liés aux activités de conception et de construction des grands projets	5.2.2.5
5.2.3 - Risques financiers	Risques de marché	5.2.3.1
	Risques de liquidité	5.2.3.2
	Risques fiscaux	5.2.3.3
5.2.4 - Risques réglementaires, éthiques et juridiques	Risques réglementaires	5.2.4.1
	Risques éthiques et de non-conformité	5.2.4.2
	Risques juridiques et contractuels	5.2.4.3

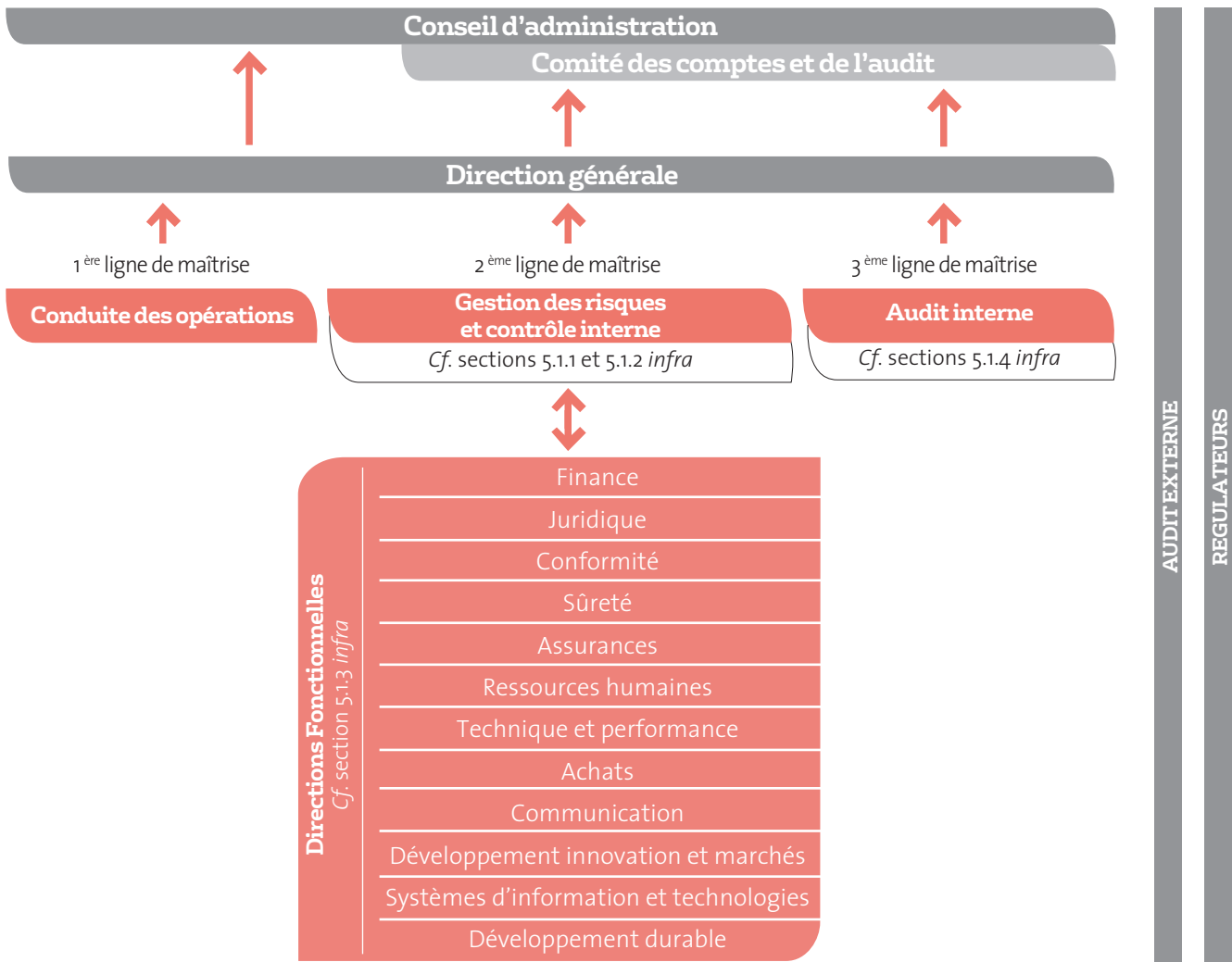
Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (cf. section 5.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (cf. section 5.1.1 *infra*) et de contrôle interne (cf. section 5.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne (cf. section 5.1.4 *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 6, section 6.5 *infra*).

Au cours de l'année 2018, le Groupe a identifié quatre priorités d'actions définies en ligne avec sa stratégie :

- l'efficacité de la performance commerciale ;
- la mise à jour et renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (cf. chapitre 6, section 6.5 *infra*) ;
- le suivi et la gestion des cours des matières premières et des prix de l'énergie ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information.

5.1 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 des Auditeurs et Contrôleurs Internes).



Supervision des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
1 ^{re} ligne de maîtrise : conduite des opérations	Constituée des managers opérationnels , cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et 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.
2 ^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne	Coordonnée par le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (visés dans les sections 5.1.1. et 5.1.2 <i>infra</i>) ainsi que des directions fonctionnelles (cf. 5.1.3 <i>infra</i>), responsables de leurs domaines d'expertises). Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> • 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.
3 ^e ligne de maîtrise : audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur le risque, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (cf. section 5.1.4 <i>infra</i>).

5.1.1 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 durable 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 unités opérationnelles. 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 maîtriser au mieux les risques identifiés, et cela, en cohérence avec les valeurs et la stratégie du Groupe ;
- **sensibiliser et informer** : la mise en place d'un dispositif coordonné de gestion des risques s'appuie sur la sensibilisation des collaborateurs à la gestion des risques. Elle comprend une communication sur les risques auprès de différentes parties prenantes, financières et extra-financières.

Organisation

Au sein de la direction des risques et 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, 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 un outil digital de *Governance Risk and Control* (GRC) commun à l'ensemble de son réseau, qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et par *Business Unit*. La cartographie des risques du Groupe est mise à jour chaque année selon cette méthodologie.

Les zones et des *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 géographiques 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.

Depuis 2012, la direction des risques, réalise et développe des analyses spécifiques par pays ou régions géographiques, *via* son programme « risque-pays & opportunités » (cf. section 5.2.1.2 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption, il est en support des comités d'engagement afin d'évaluer les facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets de croissance du Groupe et des Zones.

Le directeur des risques et des assurances assiste aux réunions du comité des comptes et de l'audit. En 2018, il y a présenté à deux reprises, le bilan des travaux conduits. La première présentation a eu pour objet l'examen du dispositif général de gestion des risques, ainsi que l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe. La seconde présentation a porté sur l'examen des programmes et politiques d'assurances du Groupe (cf. section 5.1.6 *infra*). Cette année, le directeur des risques a également présenté, plus spécifiquement les résultats de la cartographie des risques de corruption Groupe en novembre 2018, devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration » (cf. chapitre 6, section 6.5.2 *infra*).

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'effectivité 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 plans d'actions pour diminuer ces risques. Des comités des risques par zone et/ou pays et se sont réunis, 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 de la coordination 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 5.1.2 *infra*) ;
- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.5 *infra*) ;
- la direction financière, en particulier la direction du contrôle interne, en charge de l'identification, la normalisation et la fiabilisation des processus clés à caractère transactionnel (cf. section 5.1.5 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. En complément, les audits réalisés permettent aussi d'enrichir les analyses de risques réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit 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, en effet, régulièrement réalisées par la direction de l'audit interne. L'objet principal de ces missions est 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 (cf. section 5.1.4 *infra*).

En 2018, les principales actions de la direction des risques et son réseau ont notamment porté sur :

- l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, s'appuyant sur son socle méthodologique commun ;
- la poursuite des efforts de prévention et de protection dans les unités opérationnelles ;
- la poursuite des travaux du comité « risques émergents » ;
- le support au développement des activités du Groupe *via* des analyses risque pays et risque de projets ;
- la réalisation de diagnostics de risques et la mise en place d'offres pour la résilience des villes ;
- le suivi et l'amélioration de l'outil digital mis en place en 2015 sur les risques et plans d'actions ;
- l'évaluation et le suivi d'analyse de risques spécifiques : droits de l'Homme (cf. section 5.2.1.2 et chapitre 6, section 6.5.3 *infra*), risques liés à la corruption et au trafic d'influence, ainsi que des analyses de risque des principales parties prenantes (fournisseurs et partenaires) (cf. section 6.5.2.3.2 *infra*).

5.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

L'objectif principal du dispositif de contrôle interne est de prévenir et gérer les risques résultant des activités du Groupe et en particulier les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, les organes sociaux et les valeurs, normes et règles du Groupe ainsi que la stratégie et les objectifs définis par la direction générale ;
- d'autre part, de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société et du Groupe, en définissant et garantissant la mise en place d'un système de contrôle performant des processus du Groupe par l'accompagnement de l'ensemble des *Business Units* et des entités.

Le cadre conceptuel du contrôle interne de Veolia reprend les fondamentaux définis par le COSO. Par ailleurs, l'organisation et les procédures de contrôle interne de Veolia ne présentent pas d'écarts significatifs avec les principes décrits dans le cadre de référence de contrôle interne ni avec les recommandations du guide d'application publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Organisation

Le contrôle interne dépend, en amont, d'une gestion efficace de tous les processus du Groupe, y compris les processus non financiers (commerciaux, techniques, ressources humaines, juridiques, communication, etc.). Il exige en aval un contrôle rigoureux de l'application des règles du Groupe, assuré par la direction de l'audit interne.

Le contrôle interne, dans toutes ses composantes, notamment financière et opérationnelle, est essentiel pour Veolia. L'objectif constant du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la décentralisation nécessaire à ses activités, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques.

Le pilotage et la coordination du contrôle interne reposent sur ces principes et sont articulés comme suit :

Le comité exécutif assure le pilotage et la supervision du dispositif au niveau du Groupe. Il revoit et valide l'état d'avancement des dispositifs de contrôle interne, en particulier il suit les principales évolutions des Normes Groupe.

La direction de coordination du contrôle interne fait partie intégrante de la direction des risques et assurances. Son rôle principal est d'animer et de coordonner la mise en place de normes et de procédures dans chaque direction fonctionnelle où cela est utile et d'assurer la cohérence globale du dispositif.

Afin de faciliter l'appropriation par les collaborateurs des Normes et procédures du Groupe et donner plus de visibilité sur les principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, la direction de la

coordination du contrôle interne, avec son réseau de correspondants au sein des directions fonctionnelles a mis en place :

- une base documentaire multilingue sur l'intranet, qui réunit l'ensemble des Normes Groupe, organisée par domaine d'activités et en fonction de la nature du document ;
- un référentiel interne des fondamentaux du Groupe, qui synthétise les processus et principes clés soutenant l'organisation et le fonctionnement du Groupe. Ce référentiel, structuré en quatorze processus, décrit pour chacun d'entre eux, les principaux acteurs, leurs missions et détaille les activités clés pour l'atteinte de leurs objectifs. Des liens vers les Normes Groupe et des pages intranet permettent d'approfondir la connaissance du domaine.

Au titre de l'exercice 2018, la direction de la coordination du contrôle interne s'est principalement attachée à accompagner la direction de la conformité dans la mise à jour et le renforcement des Normes Groupe au regard des résultats de la Cartographie des risques de corruption du Groupe. Elle a également amélioré et développé ces outils et les promeut en interne.

La direction du contrôle interne, rattachée à la direction financière du Groupe a pour mission principale de définir, normaliser et déployer le cadre de contrôle des processus qui concourent à l'élaboration de l'information financière d'une part, et plus globalement à l'ensemble des activités à caractère transactionnel d'autre part.

Pour cela, la direction du contrôle interne avec son réseau de contrôleurs internes au sein des zones et des *Business Units* s'attache en particulier :

- à ce que les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que le principe de séparation des tâches soient organisés sur leur périmètre d'activités ;
- à standardiser et déployer les activités clés de contrôles sur les processus liés à des transactions financières et à la production de l'information financière et comptable. Un outil commun de modélisation des processus a été mis en place et est partagé avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes des zones et des *Business Units*. Il permet de standardiser un socle commun de processus et activités de contrôle et facilite la déclinaison et le déploiement au sein des principales entités du Groupe ;
- à structurer et coordonner le dispositif de prévention des risques de fraude. Depuis 2015, une procédure interne Groupe « alerte et reporting fraude » a été mise en place. Un outil de reporting dédié aux signalements de fraude est en place au sein du Groupe depuis 2005, il permet en particulier de faire remonter et comprendre les schémas de fraude utilisés et de mettre en place les actions nécessaires pour s'en prémunir. Trois grandes catégories de fraudes doivent faire l'objet d'une information : le détournement d'actifs, la communication d'informations frauduleuses, et les autres comportements non éthiques générant une fraude avérée au préjudice de la Société ;
- à suivre la mise en œuvre par les entités des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne. Veolia a mis en place un dispositif de suivi de l'efficacité du système de contrôle interne reposant sur le déploiement d'une application électronique composée de questionnaires d'autoévaluation accompagnés de tests qui permettent de démontrer la traçabilité des contrôles réalisés.

Cette autoévaluation déployée sur un périmètre représentant environ 70 % des agrégats du Groupe, est, par ailleurs, enrichie des contrôles réalisés par les auditeurs internes ou externes. Ce travail, est piloté par la direction de l'audit interne et s'effectue en lien avec les responsables des fonctions ou des *Business Units* concernées, en étroite collaboration avec les commissaires aux comptes et sous le contrôle du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement. Sur la base des résultats de l'autoévaluation, la direction du contrôle interne est conduite à demander des plans d'actions à des *Business Units* afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne. L'analyse est menée selon les critères suivants : impact potentiel sur le contrôle interne et niveau de dissémination (pourcentage d'entités ayant fait apparaître un risque et vérification de l'importance des entités concernées si nécessaire). Le périmètre des travaux de la direction du contrôle interne comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

Sur l'exercice 2018, la direction du contrôle interne a en particulier :

- mis à jour les procédures des cycles financiers et de certains cycles transactionnels, ainsi que le code de conduite des responsables financiers, ceci pour prendre en compte les évolutions et renforcement du programme de conformité du Groupe ;
- sensibilisé et accompagné le réseau de contrôle interne et des fonctions financières aux risques de corruption ;
- lancé un projet de requêtes d'anomalies dans les applicatifs comptables (technologie de big data), afin d'améliorer la détection et les contrôles des risques de fraudes, corruption ou dysfonctionnements ;

- continué ses actions de formation des collaborateurs sur les risques de fraude, notamment par la mise en place de e-learning auprès de populations ciblées ;
- organisé le suivi des plans d'actions visant à l'amélioration du niveau du contrôle interne par les *Business Units*, en utilisant un outil dédié au sein de son réseau pour le suivi des plans d'actions *post-campagne* d'autoévaluation ;
- continué des revues de contrôle interne en lien avec la cartographie des risques et permettant d'évaluer le niveau de maturité de contrôle interne de certaines *Business Units*, en particulier les entités entrantes. Ces revues déployées auprès des managers opérationnels se concentrent sur le niveau de déploiement de l'environnement de contrôle, les cycles financiers et certains cycles opérationnels. Ces revues de contrôle doivent permettre *in fine*, l'amélioration permanente des procédures de contrôle interne et le partage de bonnes pratiques au sein du réseau.

Les deux directions présentées ci-avant et leurs réseaux respectifs contribuent ensemble à l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Elles travaillent, en étroite collaboration avec :

- la direction des risques, d'une part, pour s'assurer que les activités de contrôle sont correctement articulées au regard des risques identifiés ;
- la direction de l'audit interne, d'autre part, qui s'assure régulièrement de l'application des normes définies.

5.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Chaque direction fonctionnelle du Groupe est responsable de son domaine d'expertise et des fonctions qui contribuent au dispositif de maîtrise des risques et de contrôle de leurs activités, notamment :

- en définissant les normes, les règles et principes applicables, en coordination avec les autres domaines impliqués ;
- 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 d'audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	<ul style="list-style-type: none"> • 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. section 5.1.5 <i>infra</i>) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	<ul style="list-style-type: none"> • servir les clients • contrôler les opérations • protéger les collaborateurs et les actifs du Groupe
Direction de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Direction technique et performance	<ul style="list-style-type: none"> • assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe
Direction des achats	<ul style="list-style-type: none"> • définir et déployer des stratégies d'achats pour réduire la base des coûts du Groupe
Direction de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction du développement, innovation et marchés	<ul style="list-style-type: none"> • contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business modèles historiques mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business modèles innovants
Direction des systèmes d'information et technologies	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Direction du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • 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 multi-acteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

5.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. La direction de l'audit est composée de 24 personnes. Le directeur de l'audit rapporte au président-directeur général de Veolia Environnement. Il participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit. Une fois par an, le directeur de l'audit présente au comité des comptes et de l'audit les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne. Les plans d'actions relatifs à ces résultats sont présentés par la direction du contrôle interne.

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 interne opère selon deux modalités essentielles :

- le déploiement d'un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit ;

- l'orientation et la supervision du processus annuel d'autoévaluation approfondie et formalisée du contrôle interne.

Dans le cadre de ses missions, la direction de l'audit interne utilise 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.

La direction de l'audit interne est certifiée depuis 2006 par l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification est établie au regard des standards internationaux de la profession.

Sur l'exercice 2018, la direction de l'audit interne a réalisé environ 50 missions, correspondant au volume prévu dans le plan d'audit annuel. Ces missions ont couvert, en parts égales, l'efficacité du contrôle interne et l'appréciation d'autres risques essentiellement dans les domaines du développement, de la stratégie, de la gouvernance, des systèmes d'information et des opérations. Elle a été également mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées au cours de l'année.

5

5.1.5 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 Financiers et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse & plan financiers organisée en quatre pôles géographiques, responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle en particulier ;
- les directions du contrôle interne, finance process & business support qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes & valorisation bilan qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

D'autre part, 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.

La direction du développement, rattachée à la direction des opérations financières assure l'animation des opérations de fusions-acquisitions ainsi que le contrôle des investissements et des grands projets.

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'actionariat 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.

D'autre part, 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.

Par ailleurs, 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. Depuis 2011, le déploiement de ce dispositif s'est accompagné d'une formation sensibilisant les responsables financiers et opérationnels au risque de fraude. Ce code a été mis à jour en 2018 pour renforcer la détection et la prévention du risque de corruption et re signé par l'ensemble des responsables financiers.

5.1.6 ASSURANCES

5.1.6.1 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.

Le directeur des risques et des assurances, assiste tout au long de l'année aux comités des comptes et de l'audit, il a notamment présenté en 2018, le bilan des programmes et politiques d'assurances du Groupe.

En 2018, les principales actions de la direction assurances ont notamment porté sur la poursuite du déploiement du programme d'assurance du Groupe.

5.1.6.2 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, *loss adjusters*, 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*.

5.1.6.3 Les principaux contrats communs à toutes les *Business Units*, filiales du Groupe

5.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement », a été renégocié à effet du 1^{er} janvier 2018, pour le monde entier, hors États-Unis et Canada, pour une période de trois ans. En dehors des États-Unis et du Canada, une première ligne de 100 millions d'euros par sinistre a été souscrite. Aux États-Unis et 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. Pour toutes les filiales du Groupe dans le monde entier, un programme d'assurance intervient au-delà des premières lignes avec un montant de garantie limité à 400 millions d'euros par sinistre en complément des 100 millions d'euros hors États-Unis et Canada et 450 millions d'euros par sinistre en complément des 50 millions de dollars américains aux États-Unis et Canada. 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, comme le transport maritime, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques.

5.1.6.3.2 Dommages aux biens et continuité d'exploitation

Les filiales du Groupe bénéficient d'assurances de dommages couvrant les installations qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiées. Le programme Groupe comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » en fonction de la capacité des sociétés du Groupe à utiliser des solutions internes ou externes de substitution pour assurer la continuité du service. Les contrats souscrits sont usuels sur les marchés d'assurance. Le programme d'assurance dommage du Groupe a été renouvelé le 1^{er} janvier 2018 pour une durée de trois ans. Les niveaux de primes, de sous-limites pour événements exceptionnels sociopolitiques ou naturels et de franchises reflètent les conditions proposées, ou parfois imposées par les assureurs des marchés sur lesquels les contrats sont achetés. Le programme Groupe a une limite par événement de 430 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1^{er} janvier 2019, le Groupe a également renouvelé son contrat d'assurance Construction-Tous Risques Montage Essais ayant pour vocation de couvrir toutes les opérations de chantier, dans le monde entier, pour l'ensemble des filiales, et ce pour une durée de trois ans.

5.1.6.3.3 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, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre pour la couverture du risque de responsabilité civile, 6 millions d'euros par sinistre pour les activités Énergie et 8 millions d'euros par sinistre pour les activités Déchets, pour la couverture du risque de dommages aux biens et pertes financières consécutives, limitant ainsi le risque d'intensité. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à limiter son exposition aux risques de fréquence (contrat de type *excess of loss*).

5.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Le comité de communication a été créé le 11 décembre 2002. Ses réunions sont présidées par le président-directeur général. Sont membres du comité de communication, outre le président-directeur général, certains membres du comité exécutif de la Société, dont le directeur général adjoint en charge des finances ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Aux termes de son règlement intérieur, 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, de définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et

communications, d'examiner l'information communiquée et d'approuver en particulier le contenu du document de référence destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers. Le comité de communication s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet de document de référence.

Le comité de communication s'est réuni une fois fin 2018 pour faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché. Il a lancé le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels de l'exercice 2018. Le comité de relecture s'est réuni en février 2019.

5.2 Facteurs de risques

5.2.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

5.2.1.1 Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la concurrence

Identification du risque

Le Groupe évolue dans un environnement concurrentiel pouvant entraîner des non-renouvellements ou des pertes de contrats, limiter l'accès à de nouveaux contrats ou encore réduire le niveau de rentabilité ou de rentabilité de manière significative lors d'un renouvellement.

Le Groupe est amené à développer des technologies et des services nouveaux ou à utiliser de nouvelles technologies de l'information afin de proposer à ses clients des services comparables ou plus performants que ceux qui sont offerts par ses concurrents. Ces développements peuvent induire des coûts importants et/ou ne pas produire les résultats escomptés et peuvent avoir un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

D'une part, de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche » et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que celles de Veolia offrent en effet

des services dans chacun des domaines d'activité dans lesquels le Groupe intervient. D'autre part, 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.

En outre, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information par les concurrents du Groupe ou le développement par ces derniers de technologies plus performantes et plus compétitives pourrait avoir pour effet de diminuer ou d'éliminer l'avantage concurrentiel dont le Groupe dispose grâce à l'utilisation de ses technologies, de son savoir-faire et de son expérience.

Gestion du risque

Le Groupe est ainsi amené à sélectionner soigneusement ses projets sur les marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels et les géographies les plus dynamiques.

Le Groupe doit poursuivre 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 les marchés en croissance où son expertise est « différenciante » et de devenir un partenaire de croissance pour ses clients.

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction développement, innovation et marchés a initié un plan de développement 2016-2019. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale et a mis en œuvre un plan stratégique articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée (cf. chapitre 1, section 1.2.1 *supra*).

Veolia se place comme un partenaire de la croissance de ses clients. L'objectif visé est d'apporter des solutions adaptées, pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ces solutions, financements innovants, etc.). Cette stratégie est confortée par les récents succès du Groupe avec le gain de nouveaux contrats de performance énergétique, d'offres intégrées de gestion des déchets (collecte, traitement et valorisation) ou encore d'offres visant à l'optimisation de la ressource dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et d'amélioration des rendements d'exploitation du client.

La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats globaux et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement des offres à haut potentiel et le développement de modèles économiques innovants, en lien constant avec les zones géographiques et les opérationnels.

Pour soutenir ses nouvelles offres de services, le Groupe poursuit ses efforts de recherche et d'innovation (cf. chapitre 1, section 1.4 *supra*). Les programmes de recherche sont ordonnés selon les orientations stratégiques du Groupe, au service des problématiques des clients identifiées comme prioritaires, et visent à enrichir ses offres sur la base basées sur l'expertise spécifique et la valeur ajoutée de ses opérationnels.

5.2.1.2 Risques pays

Identification du risque

Dans un contexte international complexe et parfois instable, les risques liés à l'exercice de l'activité dans certains pays peuvent avoir un impact significatif sur la situation financière, les résultats de Veolia, son image et ses perspectives.

Veolia réalise plus de 79 % de son chiffre d'affaires hors de France, avec une activité centrée principalement sur l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine. Le Groupe exerce également ses métiers dans des pays émergents. En particulier, compte tenu des activités du Groupe et la durée de ses contrats, les résultats peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution, qu'il s'agisse de la situation géopolitique, économique, sociale et financière mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales.

Le Groupe peut être confronté à une situation d'instabilité politique, économique et sociale d'un ou plusieurs pays rendant difficile l'exercice de ses activités. Ce risque peut être renforcé dans certains cas pour les sociétés d'origine étrangère exposées à des situations de nationalisation ou d'expropriation de biens privés. Par ailleurs, le Groupe peut être exposé à des risques liés aux conditions d'affaires du pays pour les entreprises, notamment étrangères, comme un risque de non-paiement ou de paiement plus lent des factures, parfois aggravé par l'absence de mesures coercitives légales, un risque accru de taux de change ou des restrictions de rapatriement de fonds.

L'absence ou le faible niveau de développement des infrastructures légales et sociales nécessaires à l'exercice d'une activité économique, les lenteurs administratives, l'absence de visibilité sur l'évolution réglementaire ou sur le cadre fiscal, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ou encore l'exercice de mesures de contrôle des changes et autres interventions ou restrictions défavorables imposées par des gouvernements sont autant de paramètres qui, dans certains pays, peuvent avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe. Ce dernier pourrait également être confronté à une dégradation du contexte local lié à l'exercice de ses activités spécifiques.

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 dès lors 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, pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Par ailleurs, Veolia pourrait être confrontée à une dégradation des conditions économiques, sociales et environnementales locales dont ses activités dépendent, ce qui peut modifier l'équilibre économique du contrat, en raison, notamment, de l'augmentation des impayés des ménages. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays, notamment émergents, en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Gestion du risque

La diversité des implantations du Groupe ainsi que de son portefeuille d'activités procure une réduction de son exposition liée au risque pays. Afin de se protéger au mieux contre de tels risques, Veolia a notamment mis en place un programme risque pays et opportunités au sein de la direction des risques.

Ce programme a comme objectif :

- d'évaluer le risque pays comprenant l'ensemble des aléas pouvant affecter la mise en œuvre des opérations et les résultats attendus ;
- d'analyser les opportunités de développement.

Pour répondre à cet objectif, le programme a pour missions :

- l'évaluation du risque pays et des opportunités : sur la base d'une collecte adaptée aux enjeux du Groupe (indicateurs et évaluations du contexte pays fournis par des sources externes de référence ou dans certains cas collectés directement auprès des managers du Groupe), la direction des risques produit des cartes thématiques ainsi qu'une évaluation pays (notation et informations qualitatives). Ces analyses intègrent non seulement des indicateurs relatifs aux conditions géopolitiques, légales et économiques mais également sociétales, sécuritaires, sociales et environnementales ;
- l'évaluation de l'exposition du Groupe au risque pays : par la collecte d'indicateurs internes (*key performance indicators* issus des reportings du Groupe), pour leur mise en regard avec les indicateurs de risque pays ;
- l'information et la sensibilisation de l'encadrement par la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'Intranet du Groupe.

Cette analyse est complétée par la veille et l'analyse en continu du contexte sécuritaire international réalisé par la direction de la sûreté du Groupe. (cf. section 5.2.2.2 *infra*).

Par ailleurs, en 2017, une mise à jour de la cartographie des risques issue des indicateurs risque pays a été effectuée afin d'évaluer l'exposition du Groupe, dans ses différents pays, aux risques exogènes en lien avec les droits de l'Homme ainsi qu'à la perception de plus de 120 managers sur les enjeux de cette thématique. L'étude de cette cartographie a permis d'identifier et d'évaluer les zones géographiques les plus exposées en matière de droits de l'Homme, d'analyser les enjeux prioritaires, d'impliquer et sensibiliser les zones et *Business Units* sur le sujet afin de mettre en œuvre des plans d'actions en lien avec la cartographie des risques établie. (cf. chapitre 6, section 6.5.3.3 *infra*).

Les impacts potentiels du Brexit

Identification du risque

Les incertitudes demeurent fortes concernant les différents scénarii de la mise en œuvre de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Dans ce contexte incertain, des réunions se poursuivent au sein de la zone Royaume-Uni/Irlande, visant à :

- suivre les relations et les négociations entre le gouvernement britannique et l'Union européenne ;
- analyser et évaluer les impacts potentiels pour le Groupe ;

- établir des plans d'actions spécifiques afin de traiter les risques et continuer de promouvoir le développement du Groupe au Royaume-Uni.

Dans ce cadre, à court terme, le Groupe est principalement exposé à l'accroissement de la volatilité du taux de change entre l'euro et la livre sterling qui pourrait avoir un impact sur la conversion en euros dans ses comptes consolidés des opérations réalisées au Royaume-Uni. Par ailleurs, le Groupe considère être relativement peu exposé aux conséquences de cette situation. Les principaux risques à moyen et long terme identifiés résident dans la politique environnementale et la réglementation énergétique du Royaume-Uni ainsi que les facteurs de coûts de production et les facteurs liés au marché du travail.

Gestion du risque

Concernant les impacts potentiels du Brexit, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel est limitée au 31 décembre 2018 dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise. Concernant le risque de change patrimonial, la politique du Groupe étant d'adosser des financements en devise ou des dérivés de change à des investissements nets à l'étranger, le Groupe ne dispose pas de position de change significative susceptible d'entraîner une forte volatilité du résultat de change. Le Groupe suit attentivement les plans d'actions dédiés afin de limiter ces risques.

5.2.1.3 Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité

Les informations présentées dans cette section rendent compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique visés par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Identification du risque

De par l'étendue géographique de ses implantations et de ses sites, le Groupe pourrait être exposé à des catastrophes naturelles telles que des inondations, séismes, sécheresses extrêmes, glissements de terrain, cyclones ou des tsunamis. Ce risque est exacerbé par dérèglement climatique ayant un impact direct sur la fréquence et la gravité de ces événements.

Ces facteurs exogènes peuvent avoir des conséquences sur :

- la performance opérationnelle des usines ;
- la continuité d'activité ;
- le dommage à l'environnement ;
- le délai de construction des installations ;
- les coûts de couvertures d'assurances liés à l'impact sur les capacités du marché de l'assurance et de la réassurance.

Des catastrophes naturelles de très grande ampleur ou répétitives peuvent également conduire à des situations exceptionnelles de désorganisation des infrastructures extérieures et des moyens de communication dont dépend Veolia pour exercer son activité et provoquer l'endommagement des infrastructures dont elle a la charge. Veolia pourrait ainsi temporairement ne pas être en mesure de mettre en œuvre ses services selon les conditions définies par les contrats. Malgré les moyens d'anticipation et de protection mis en œuvre par le Groupe et les assurances qu'il a souscrites,

la survenance de ces situations exceptionnelles pourrait avoir un impact sur ses résultats. En outre, le Groupe pourrait, par exemple, devoir compenser des disponibilités des moyens de fournitures de solutions initialement prévus (par discontinuité d'activité) par des moyens ayant des coûts supérieurs aux prévisions.

Ainsi, la survenance d'une catastrophe naturelle, d'un aléa climatique ou autre événement exceptionnel dont l'ampleur est difficilement prévisible peut avoir des conséquences négatives sur les activités du Groupe et ce malgré les garanties d'assurances en responsabilité civile, dommages aux biens et continuité d'exploitation dont bénéficient les filiales du Groupe (cf. section 5.1.6.3 *supra*).

Par ailleurs, 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 (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*). La mise en œuvre de la Phase 3 (2013-2020) de ce système a notamment consisté à supprimer depuis le 1^{er} janvier 2013 toute allocation gratuite de quotas pour la production d'électricité (sauf dérogation dans certains pays d'Europe centrale) et à diminuer significativement les allocations gratuites pour la production de chaleur. L'objectif global est d'obtenir une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre en 2020 (par rapport à 1990). Ainsi, les activités Énergie ont vu leurs allocations de quotas baisser de 45 % sur la période 2013-2017 et doivent désormais acheter une partie des quotas nécessaires à la production d'électricité et de chaleur. Dans ce contexte, le risque pour Veolia est double. Il consiste, d'une part, à émettre plus que prévu, soit pour des raisons techniques soit pour des raisons commerciales, ce qui obligerait le Groupe à engager des dépenses supplémentaires et, d'autre part, à ne pas pouvoir répercuter intégralement dans ses formules de prix le surcoût induit par l'achat de quotas.

En outre, le dérèglement climatique a un impact sur la variation de la fréquence, de la gravité et de l'impact des conditions climatiques sur les activités du Groupe, notamment sur les conditions d'accès aux ressources (pluviométrie exceptionnellement basse ou haute, inondation, etc.), la modification des consommations d'eau à usage domestique ou la modification des volumes liés aux activités Énergie lors des hivers doux. Bien que les solutions proposées par Veolia valorisent l'économie circulaire, l'impact climatique sur la raréfaction des ressources peut en effet avoir des conséquences sur les coûts associés à l'accès aux ressources. Pour ce qui est de l'activité Énergie, la majeure partie des résultats sont réalisés aux premier et quatrième trimestres de l'année correspondant aux périodes de chauffe en Europe tandis que dans l'activité Eau, la consommation d'eau à usage domestique est plus importante entre mai et septembre dans l'hémisphère nord. En conséquence, ces deux activités et donc les résultats du Groupe peuvent être affectés par des conditions climatiques significativement éloignées des normales saisonnières.

Ainsi, les variations climatiques d'une année sur l'autre peuvent avoir une incidence sur les résultats opérationnels de certaines des activités du Groupe.

Gestion du risque

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (cf. chapitre 6, section 6.2.3.2 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité sur ses résultats.

En outre, 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 à la saisonnalité.

La mise en œuvre de services essentiels à la vie des collectivités et des industriels exige une vigilance et une anticipation permanente : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses au dérèglement climatique, est au cœur de l'expertise de Veolia.

Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles et au dérèglement climatique par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;
- l'intégration des enjeux du dérèglement climatique au sein de ses sites exploités ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit du fait : (i) du choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) des analyses des différents scénarii permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi que (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités. Les audits de sites ainsi que les dispositifs d'assurance complètent les mesures de gestion de ce type de risque.

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. En outre, 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 charbon et biomasse, et destinés à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation. Profondément engagé pour le climat, Veolia développe des modèles d'usage des ressources, plus sobres, plus efficaces et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire. Le Groupe prend par ailleurs position pour des mesures favorisant le développement à grande échelle d'une économie bas carbone et résiliente par le biais notamment d'un principe pollueur-payeur et dépollueur-subventionné, pour le CO₂ ; c'est-à-dire la fixation et l'application d'un prix robuste et prévisible du carbone.

Aussi, le Groupe vise à s'attaquer aux gaz à effet de serre à courte durée de vie et fort pouvoir de réchauffement comme le méthane. Enfin, Veolia s'efforce de négocier avec ses clients des formules de prix lui permettant de répercuter l'ensemble de ses coûts de production, y compris l'achat, à prix de marché, de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

5.2.2 RISQUES OPÉRATIONNELS

5.2.2.1 Risques de responsabilité civile notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

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. Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz.

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, Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en 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.

Par ailleurs, les risques auxquels le Groupe est confronté sont parfois liés à l'état des installations au moment de leur reprise, au fait que le Groupe ne soit pas toujours en charge des investissements à réaliser et à la sensibilisation inégale des clients sur ces sujets.

Le non-respect par le client de ses obligations de mise en conformité pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur et porter atteinte à sa réputation et à sa capacité de développement. Par ailleurs, les organismes réglementaires ont 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, ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions civiles ou pénales pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Si Veolia n'est pas en mesure de compenser ces investissements ou ces dépenses par une hausse de ses tarifs, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.

Par ailleurs, des filiales du Groupe interviennent, dans le cadre de contrats d'externalisation de services environnementaux, sur des sites classés Seveso seuil haut ou seuil bas (rubriques 4 000 de la nomenclature Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), ou l'équivalent étranger, et exploités par des clients industriels (sites de l'industrie pétrolière ou chimique). Dans ce cas, la gestion des services est rendue plus délicate par la nature plus dangereuse des produits, déchets, effluents et émissions à traiter, et en raison de la grande proximité des installations

externalisées avec celles du client industriel. Le régime des installations Seveso est limité au périmètre de l'Union européenne, mais les sociétés du Groupe interviennent dans nombre de sites en dehors de celle-ci, où sont présentes des installations de même nature et relevant d'un régime équivalent.

Gestion du risque

L'environnement, la santé et la sécurité sont naturellement au cœur des préoccupations de Veolia. Le Groupe s'attache à donner toutes les garanties professionnelles sur la qualité des produits distribués et des services offerts, ainsi que sur le respect des normes de sécurité et environnementales, notamment en matière d'émissions dans l'air, dans l'eau et dans les sols.

Eu égard à la nature des activités de Veolia, la mise en conformité des installations et des prestations concerne, plus spécifiquement, le contrôle des émissions dans l'air (les fumées de chaufferies ou d'usines d'incinération, les gaz d'échappement des véhicules de transport, les légionelles), la gestion de la qualité de l'eau (tant dans les usines de traitement, les réseaux de distribution d'eau potable que dans les rejets d'eaux usées), la préservation des sols et de la biodiversité.

Afin de renforcer la gestion des risques environnementaux, le Groupe a mis en place un Système de Management Environnemental (cf. chapitre 6, section 6.2.1.2 *infra*) recherchant l'amélioration continue de ses performances environnementales pour l'ensemble de ses entités opérationnelles. Par ailleurs, en application des normes existantes, et en tenant compte des recommandations des experts internes et externes, des mesures de contrôle, de maintenance et d'amélioration sont mises en œuvre, directement ou en liaison avec les maîtres d'ouvrage lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les normes en vigueur sont établies et, pour des installations plus anciennes, des travaux d'amélioration sont systématiquement engagés ou fortement conseillés aux maîtres d'ouvrage. Au niveau européen, les règlements REACH, CLP (classification étiquetage emballage) et Biocides sont suivis et mis en application conformément aux calendriers associés.

La politique du Groupe vise à encadrer contractuellement sa responsabilité, à mettre en place les mesures de prévention et de protection nécessaires et à souscrire des polices d'assurances couvrant ses principaux risques accidentels ou opérationnels (cf. section 5.1.6 *infra*).

Face au risque d'être recherché comme coresponsable de pollutions ou d'accidents graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations en coordination avec celles de ses clients. Sur les sites d'exploitation (centres de traitement des déchets, centres de stockage de déchets, usines d'incinération, chaufferies, usines de production d'eau potable, usines d'assainissement, etc.), une analyse des différents scénarii d'accidents industriels est régulièrement réalisée, ce qui permet la mise en place des plans de prévention adaptés, ainsi que la mise au point de plan de continuité d'activité. En raison de la nature et de la potentielle gravité de l'ensemble de

ces risques, le Groupe a principalement mis en œuvre trois types d'actions en matière de contrôle et de maîtrise des risques :

- la prévention des incidents susceptibles d'entraîner des dommages aux biens et par voie de conséquence aux personnes ou à l'environnement par la mise en place de procédures visant d'une part, la conformité des installations et la surveillance de leur fonctionnement et d'autre part, une meilleure maîtrise des risques ; la démarche de management environnemental est l'un des axes de cette approche, notamment au travers d'une démarche de certification externe validant cela (ISO 14001, référentiel sectoriel, etc.) ;
- la réalisation d'audits internes ou externes d'identification et de prévention des risques industriels (incendie, bris de machine, environnement, etc.) ;
- la mise en place de garanties d'assurances responsabilité civile générale, responsabilité civile résultant de pollutions fortuites ou accidentelles ainsi que des polices d'assurance dommages (cf. section 5.1.6 *supra*).

Toutes ces actions sont déployées dans les entités opérationnelles du Groupe et sont coordonnées avec les directions (juridique, technique et performance, développement durable et assurances). Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Recherche et Innovation, des directions juridiques et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Dans ses trois métiers, lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il veille à sa participation aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites. À ce titre, le renforcement du régime Seveso oblige les collaborateurs du Groupe à suivre une formation adaptée, à participer au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) des clients industriels, et à 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 (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

5.2.2.2 Risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information

Identification du risque

La protection des collaborateurs, des activités et des ressources du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme.

À titre d'illustration :

- le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale avec un enjeu de santé publique ;

- les services énergétiques et les services de gestion des déchets ainsi que les installations industrielles que le Groupe gère peuvent faire l'objet d'acte de malveillance ;
- des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique ou sociale peut les exposer à des actes criminels, de terrorisme, de malveillance ou à des situations de violences ;
- 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 ces systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données du Groupe et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients.

La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes, des biens, des valeurs et des systèmes d'information.

Malgré les nombreux dispositifs de prévention et de protection mis en œuvre par le Groupe et les assurances qu'il a souscrites, la survenance de tels actes ne peut être exclue et pourrait avoir un effet défavorable tant sur la continuité de l'activité et l'image de l'entreprise que sur sa situation financière et ses résultats.

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.

Le directeur de la sûreté, directement rattaché au président-directeur général, et la direction de la sûreté, rattachée fonctionnellement au secrétariat général, a pour mission d'identifier, prévenir et gérer les risques liés à la sûreté des personnes, des biens, des valeurs et des systèmes d'information. Elle est également en charge 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.

Cette direction 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, les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise.

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. Tout d'abord un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'information rapide des situations critiques ou sensibles

vers la direction générale de la Société. Ce processus a été actualisé pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Ce dispositif d'alerte 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-crisis de chacune des situations traitées.

Sûreté internationale : procédure d'autorisation des déplacements et plans de protection

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler. La classification des pays à risque, qui en découle, est réalisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure d'autorisation des déplacements en pays à risque. Dans le cadre de celle-ci, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque autorisation de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2018, plus de 3 000 dossiers d'autorisation de voyages ont été soumis à la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les risques de sûreté, les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un e-learning propre au Groupe a été développé et rendu obligatoire pour tout déplacement dans ces pays. De plus, il a été développé un autre module de formation spécifique aux déplacements longue durée et des expatriés. Des séances de formations en groupe peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe en cas de crise. Par ailleurs, dans chacun de ces pays, un correspondant sûreté a été identifié. Ce dernier est le relais local de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des autorités diplomatiques.

Sûreté des systèmes d'information

L'organisation en charge de la Sécurité des Systèmes d'Informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013 et actualisée en 2016. Pilotée par le directeur de la sécurité des systèmes d'information (DSSI) intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec le directeur des systèmes d'informations Groupe, elle s'appuie sur un réseau de correspondants localisés dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble le directeur financier, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne, le directeur technique, le directeur de la sûreté, le directeur des systèmes d'informations et le DSSI. Le secrétaire général fait un reporting régulier auprès du comité exécutif et du comité des comptes et de l'audit sur l'évolution des risques et les actions mises en œuvre.

La politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) a été initialisée en 2013 et fait l'objet d'une révision annuelle, la dernière ayant eu lieu en septembre 2017. La PSSI définit les objectifs, missions et organisation de la sécurité des systèmes d'informations (SSI), détaille l'approche basée sur les risques spécifiques à Veolia et décrit l'ensemble des dispositifs de cybersécurité visant à limiter l'occurrence ou l'impact des risques cyber au sein de Veolia.

Ceci concerne :

- la protection des données ;
- la gestion des utilisateurs des systèmes d'informations ;
- la protection des infrastructures informatiques ;
- la protection des applications informatiques ;
- les recommandations spécifiques aux systèmes industriels ;
- les plans de continuité informatique et la gestion des incidents et des crises cyber ;
- les mesures d'audit, contrôle et les tableaux de bord associés.

La PSSI est mise en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du DSSI. Pour en contrôler l'application, des audits sont effectués auprès des principales entités ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité.

La sensibilisation des utilisateurs est aussi un axe important de la PSSI. Elle est effectuée *via* la mise en place de chartes informatiques, de diffusion d'informations relatives aux bonnes pratiques de cybersécurité et d'interventions spécifiques dans les différentes communautés exposées à des risques spécifiques tels que les comptables, les directeurs financiers, les responsables de trésorerie, etc.

5.2.2.3 Risques liés aux évolutions des activités du Groupe

Identification des risques

Veolia procède à des opérations financières sur son périmètre d'activité, dont l'impact sur ses activités et ses résultats pourrait s'avérer moins favorable qu'anticipé ou affecter sa situation financière.

Les évolutions du périmètre d'activités du Groupe sont détaillées au chapitre 3, section 3.1.2 *supra*.

Après la cession à la Caisse des Dépôts et Consignation de sa participation de 20 % au capital de Transdev Group, Veolia Environnement a signé le 2 octobre 2018 un projet d'accord avec le groupe allemand Rethmann en vue de la cession de sa participation résiduelle de 30 % pour un montant de 340 millions d'euros. Après information consultation des instances représentatives du personnel de Transdev et approbation des autorités compétentes, cette opération a été finalisée le 9 janvier 2019. Elle marque, pour Veolia, la fin du processus de désengagement de l'activité Transport.

Au cours de l'année 2018, Veolia n'a réalisé aucune acquisition significative mais des acquisitions de petite et moyenne taille. La plus importante a été l'acquisition, en mai, de Grupo Sala en Colombie, groupe de sociétés spécialisées dans les métiers de la Propreté et d'Eau, basé à Bogota, pour un montant de 168 millions d'euros d'investissement financier.

Veolia pourrait continuer à procéder à des opérations de croissance externe, quelles qu'en soient leurs modalités juridiques, au travers notamment d'acquisitions d'activités ou de sociétés, ou de fusions, de taille variable, dont certaines pourraient, à nouveau, être significatives à l'échelle du Groupe.

Ces opérations de croissance externe induisent des risques et notamment les suivants :

- les conditions macroéconomiques peuvent évoluer entre la date de valorisation et la date d'intégration ;
- les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ;
- Veolia pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises ou fusionnées, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ;
- Veolia pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés, clients ou fournisseurs clés des sociétés acquises ;
- Veolia pourrait être contraint ou souhaiter mettre fin à des relations contractuelles préexistantes à des conditions financières coûteuses et/ou défavorables ;
- Veolia pourrait être contraint de céder des activités ou de limiter la croissance de certaines activités afin d'obtenir les autorisations nécessaires à la réalisation des opérations, notamment au titre des lois sur la concurrence.

En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions ou autres opérations de croissance externe futures ou réalisées pourraient ne pas se réaliser dans les délais et les niveaux attendus ou affecter la situation financière du Groupe.

Gestion des risques

Le Groupe met en œuvre une politique de contrôle des investissements et veille à être sélectif dans ses choix stratégiques de développement.

Les projets de croissance organique, d'acquisition ou de cession étudiés par le Groupe mobilisent des équipes pluridisciplinaires. Ils sont en outre soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement. Trois niveaux de comités coexistent et se complètent aux niveaux de la *Business Unit*, de la zone et du Groupe. Les projets, qu'ils soient de croissance interne ou d'acquisitions de sociétés, font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, éthiques, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques sont analysés et évalués. Il s'agit des risques résiduels après mise en œuvre d'actions spécifiques, notamment financières, contractuelles, techniques et de conformité ayant permis de réduire le profil de risque du projet. Des critères financiers de rentabilité et de profitabilité minimum, largement diffusés et partagés au sein du Groupe, sont appliqués, la rentabilité attendue étant naturellement mise en regard des risques intrinsèques au projet.

5.2.2.4 Risques liés aux ressources humaines

Identification du risque

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. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et à gérer les risques liés à la disposition des compétences dont elle a besoin. Enfin, le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités et des principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations.

La démarche de prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail est une préoccupation prioritaire et permanente. Veolia s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique de ses collaborateurs.

L'intensité en main-d'œuvre des 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, ainsi que les incivilités, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante. Malgré l'attention particulière que le Groupe apporte à ce sujet (*cf.* chapitre 6, section 6.4 *infra*), l'augmentation des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail ainsi que la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque.

En outre, le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées en évolution permanente. Cette évolution ainsi que la croissance du Groupe à l'international exigent de nouveaux savoir-faire et la mobilité de collaborateurs. Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils et de former le personnel à de nouvelles techniques est génératrice d'un risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.

Par ailleurs, le climat social des sociétés du Groupe pourrait se détériorer et impacter la productivité et, par voie de conséquence, les résultats du Groupe. Le Groupe ne peut exclure la survenance de conflits sociaux (grèves, débrayages, blocages de sites, destructions d'actifs dans des cas extrêmes) provoquant des interruptions d'activité d'une durée significative.

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 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. Veolia veille tout particulièrement au développement des compétences, au dialogue social, socle de la cohésion sociale et met en œuvre des politiques de ressources humaines pour la performance économique et sociale du Groupe.

De par la nature même de ses activités, et consciente qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La prévention, santé et sécurité fait l'objet d'un engagement du président-directeur général renouvelé en juin 2018 et d'efforts intenses et continus. La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris, d'atteindre les objectifs fixés et de mettre en œuvre la politique en matière de prévention, santé et sécurité au travail. Veolia demande également à ses fournisseurs de prendre les dispositions qui s'imposent en vue de garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés.

La mise en œuvre du système de management santé et sécurité de Veolia permet la gestion efficace des questions de santé et de sécurité sur l'ensemble des entités du Groupe. Ce système est adossé à 5 piliers, décrits dans le chapitre 6, section 6.4.3.1 *infra*. La politique de prévention, santé et sécurité du Groupe a mis en place le centre d'excellence prévention, santé et sécurité qui élabore, anime et évalue la performance de projets opérationnels et prospectifs sur ces sujets (*cf.* chapitre 6, section 6.4.3.1 *infra*). Par ailleurs, le renforcement de l'implication des partenaires sociaux européens dans la politique de prévention, santé et sécurité du Groupe est adossé à la lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel, signée en 2012. Cet engagement permet d'assurer la cohérence des approches de terrain dans chaque pays en Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire sont notamment l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité. Enfin un suivi trimestriel des « presque-accidents » est déployé sur l'ensemble des entités, il permet de suivre la performance des entités et de mettre en place des mesures correctives. Dans un contexte de vieillissement des populations actives et d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation en matière de gestion des compétences.

Ainsi, un accord a été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 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. De plus, la direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion de carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe. Enfin le travail des différents campus permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation aux métiers du Groupe (pour plus de détails sur la politique de formation *cf.* chapitre 6, section 6.4.4 *infra*). L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place de la charte de comportement du manager, 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 6, section 6.4.4 *infra*).

Par ailleurs, Veolia s'est fixé comme exigence de faire du dialogue social un des éléments majeurs de la cohésion et de sa performance économique et sociale. Le modèle de dialogue social de Veolia vise avant tout à créer et maintenir des relations de confiance avec les salariés et leurs représentants *via* une politique de rémunération équitable et cohérente, de promotion sociale, de formation, de gestion des emplois et compétences destinée à favoriser les évolutions professionnelles et *via* un renforcement constant de sa politique de santé, sécurité et prévention des risques.

Le Groupe a concrétisé ces engagements par la signature d'accords de Groupe France avec les organisations syndicales représentatives :

- un accord sur la prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail en décembre 2008 ;
- une lettre d'engagement entre la direction et le comité de groupe Europe sur la prévention, la santé et la sécurité ;
- un accord sur la qualité et le développement du dialogue social en 2010 ;
- un accord sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sociales en 2015 ; et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en 2017 ;
- un accord de révision sur la mise en place d'un Plan Épargne Collectif pour la Retraite (PERCO) a été signé en 2016 ;
- un accord portant sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France a été signé le 15 novembre 2017.

Ces accords s'articulent entre eux et sont complétés par plus de 900 accords sociaux signés au niveau des entités dans le monde entier. Les accords de constitution des comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015 prenant en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord permettant ainsi de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social en France et en Europe. Depuis 2011, le comité de Groupe Europe a initié, avec la direction de Veolia des échanges relatifs au développement durable et à la RSE. À ce titre, un tableau de bord RSE a été réalisé en 2016 avec le bureau du comité de Groupe européen. (*cf.* chapitre 6, section 6.4.5.2.1 *infra*). Afin de renforcer la qualité du dialogue social, le Groupe a signé en février 2010 un accord sur la qualité et le développement du dialogue social avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Des plans d'actions et de formation sont définis à destination des acteurs du dialogue social et sont mis en œuvre depuis 2010.

En 2015, un accord sur les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales a été signé par les représentants du comité de Groupe France et Europe. L'accompagnement social du changement marque la volonté du Groupe de garantir l'employabilité des collaborateurs et de favoriser la mobilité interne (*cf.* chapitre 6, section 6.4.3 *infra*). Cet engagement a été concrétisé par l'accord de Groupe sur la gestion prévisionnelle des compétences en 2017.

Le Groupe suit dans le cadre de ses engagements pour un développement durable le taux de couverture des salariés par une instance de dialogue sociale des salariés du Groupe ainsi que le nombre et les thèmes des accords au sein du Groupe.

5.2.2.5 Risques liés aux activités de conception et de construction des grands projets

Identification du risque

Le Groupe exécute des contrats « clé en main » de conception et construction d'ouvrages, rémunérés à des prix fixes non révisables. La rémunération est souvent conditionnée par l'atteinte d'objectifs de performance et la non-atteinte de ces objectifs est assortie de pénalités.

Les risques que le Groupe supporte dans ce type de contrats sont généralement de nature technique (conception et choix de la technologie adaptée et éprouvée), opérationnelle (gestion du chantier en phase d'exécution, de réception et de garantie, capacité à exploiter une technologie, éventuellement imposée par le client) ou économique (évolution du prix des matières premières, des devises et des consommables).

Généralement ces risques sont couverts par les contrats. Toutefois, Veolia peut parfois rencontrer des difficultés dont il n'a pas la maîtrise, liées par exemple à la complexité de certains ouvrages, à des aléas climatiques ou économiques, à des aléas de construction, à des achats et commandes de matériel, de fournitures de consommables ou à des changements de calendrier d'exécution de certains travaux. Dans certains cas également, le Groupe doit s'appuyer sur des informations ou des études déjà réalisées fournies par le client, qui peuvent s'avérer inexactes ou inadéquates, ou enfin être contrainte d'utiliser des ouvrages préexistants dont les caractéristiques de fonctionnement sont mal définies.

Ces difficultés et aléas peuvent entraîner le non-respect d'indicateurs contractuels de performance, des coûts additionnels, des pertes de revenus et/ou l'application de pénalités contractuelles, pouvant avoir un impact négatif significatif sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe. Par ailleurs, la Société et ses filiales ont généralement recours à des sous-traitants et fournisseurs

dans le cadre de la réalisation de leurs contrats. Même si ces sous-traitants et fournisseurs font l'objet d'un processus de sélection et d'une analyse de crédit, leurs défaillances peuvent entraîner des retards et des frais supplémentaires significatifs sans qu'il soit possible de recouvrer la totalité des coûts supportés.

Gestion du risque

Veolia met en œuvre des actions de préventions et de suivi de projets afin de réduire les risques liés aux activités de conception et de construction de grands projets.

La mise en place de comités d'engagement permet de s'assurer que l'ensemble des aspects de ces projets ont été évalués et analysés. Des revues systématiques et pluridisciplinaires (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, éthiques, etc.) permettent d'étudier et évaluer l'ensemble des risques. Une vigilance particulière est exercée sur le choix et le suivi des clients et des partenaires.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes d'exécution, ainsi que l'expérience et l'implication des managers, permettent également d'assurer le suivi des principaux risques opérationnels. Par ailleurs, les chefs de projets et développeurs sont sensibilisés à la gestion des risques dans les projets par la mise en place de formations.

Aussi, la mise en œuvre de dispositifs de revue et de prévention contractuelle permet de maîtriser une partie de ces risques, entre autres par des mécanismes d'indemnisation. La souscription d'assurances permet d'indemniser les sinistres assurés mais aussi d'améliorer la prévention.

Des missions d'audits sont réalisées sur certains projets afin : de vérifier que les engagements financiers sont respectés, d'identifier les principaux risques et engagements contractuels, de formuler des recommandations d'amélioration de la performance et de tenir compte des retours d'expérience.

5.2.3 RISQUES FINANCIERS

5.2.3.1 Risques de marché

Identification du risque

Les risques de marché décrits ci-dessous les risques de taux d'intérêt, les risques de change, les risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières et les risques de contrepartie.

■ Risques de taux d'intérêt et risques de change :

dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé ces risques. Les fluctuations des taux d'intérêt et le risque de change peuvent avoir une incidence sur les résultats du Groupe. Les sociétés du Groupe disposent d'actifs, contractent des dettes, reçoivent des revenus et engagent des dépenses dans différentes devises.

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 la Société en devises étrangères. Cette fluctuation peut également influencer les stratégies de croissance et d'investissement de Veolia dans la mesure où une hausse des taux d'intérêt pourrait contraindre le Groupe à refinancer des acquisitions ou des investissements à un coût plus élevé.

■ Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières :

les achats d'énergie, de consommables et 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 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 du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir des coûts engendrés (existence de délai 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'achats 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, ferraille et métaux non ferreux) et 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 Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe centrale. 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.

■ Risques de contrepartie :

Le Groupe est exposé, par ses activités, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, fournisseurs, associés, intermédiaires, banques). Le risque de contrepartie désigne le risque qu'une entité ne puisse honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.).

Le risque lié aux opérations de marché pour les filiales est limité aux dépôts traités localement, à l'activité bancaire de règlement et de tenue de compte, aux engagements par signature et à la pérennité des lignes de crédit confirmées obtenues auprès de banques. Le risque de contrepartie de Veolia provient principalement des placements de trésorerie et des valeurs de marché positives sur les dérivés. Les règles de gestion précisent que les excédents de trésorerie sont placés auprès de gestionnaires d'OPCVM monétaires, de bons et de dépôts à court terme auprès de banques ou d'institutions financières 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).

Gestion du risque

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire ses expositions aux risques de taux d'intérêt, de change et de matières premières. Le risque de défaillance d'une contrepartie par ailleurs est évalué par l'évolution de sa qualité de signature.

■ Risques de taux d'intérêt et risque de change :

n'ayant pas vocation à supporter l'intégralité des risques tels que le risque de taux d'intérêt et le risque de change, le Groupe a mis en place des règles de gestion de ces aléas afin d'en assurer une meilleure maîtrise. La direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures : elle a notamment pour mission d'aider les filiales et leurs équipes à identifier et à couvrir ces expositions

dans les différents pays. Cette équipe s'appuie, notamment, sur un système de gestion de trésorerie permettant un suivi permanent des principaux indicateurs de liquidité et celui de l'ensemble des instruments financiers utilisés (taux/change).

Le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes middle et back-office de la direction financière. Des états de reporting produits de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle permettent d'informer la direction générale de la Société de l'évolution des marchés et de leurs conséquences sur, d'une part, la liquidité du Groupe (actuelle et prévisionnelle), d'autre part, la valeur du portefeuille des produits dérivés et, enfin, le détail des opérations de couverture et leurs conséquences sur la répartition de la dette à taux fixe et à taux variable.

Les risques de changes sont liés aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises. Les charges et les produits étant principalement libellés dans la devise du pays où le Groupe intervient, le risque de change transactionnel des métiers de services est faible. Il fait l'objet de couvertures systématiquement lorsqu'il est certain (par le biais d'opérations de change fermes), et ponctuellement lorsqu'il est incertain (par le biais d'options, notamment lors des réponses aux appels d'offres). Pour gérer le risque de change lié aux postes dettes et créances financières au bilan, le Groupe a mis en place une politique d'adossement des financements en devises par classe d'actifs (dettes et créances) dans le but de financer ses filiales en devises étrangères.

La politique de gestion du risque de taux est décidée de manière centralisée. Le Groupe utilise les outils de gestion des risques de taux proposés par les marchés, incluant notamment les swaps de taux et les options. (cf. chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*).

Le risque de change est également traité au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*.

■ Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières :

la plupart des contrats conclus par la Société et ses filiales 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 long terme.

■ Risque de contrepartie :

ces risques sont évalués par l'évolution de sa qualité de signature. À ce titre, le Groupe distingue le risque de contrepartie lié à ses activités opérationnelles, qui induisent des créances sur des clients, et le risque de contrepartie lié aux activités de placement et de couverture, induisant pour leur part des créances sur des établissements financiers. Les risques de contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le middle office du Groupe.

Concernant la gestion des risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières, et en particulier les instruments dérivés de matières premières ainsi que la gestion des risques liés à l'évolution de la qualité de signature des clients du Groupe, d'une part, et de ses contreparties financières, d'autre part, voire également le chapitre 4, section 4.1, notes 8.3.3 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*.

5.2.3.2 Risques de liquidité

Identification du risque

Le risque de liquidité correspond à la capacité du Groupe à disposer de ressources financières afin de faire face à ses engagements.

La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette soustrait à la liquidité brute 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.

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.

Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales à court et long terme (pour un montant de 925 millions d'euros) et un crédit syndiqué multi-devises arrivant à échéance en 2022 (pour un montant de 3 milliards d'euros) permettant de réduire le risque de liquidité (cf. chapitre 3, section 3.3.5.2 *supra*).

5.2.3.3 Risques fiscaux

Identification 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 4, note 11.3 des notes annexées aux états financiers consolidés *supra*.

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 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 2018, 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.

5.2.4 RISQUES RÉGLEMENTAIRES, ÉTHIQUES ET JURIDIQUES

5.2.4.1 Risques réglementaires

Identification du risque

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.

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. Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz. 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.

Par ailleurs, les risques auxquels le Groupe est confronté sont parfois liés à l'état des installations au moment de leur reprise, au fait que le

Groupe ne soit pas toujours en charge des investissements à réaliser et à la sensibilisation inégale des clients sur ces sujets.

Le non-respect par le client de ses obligations de mise en conformité pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur et porter atteinte à sa réputation et à sa capacité de développement. Par ailleurs, les organismes réglementaires ont 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, ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions civiles ou pénales pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Si Veolia n'est pas en mesure de compenser ces investissements ou ces dépenses par une hausse de ses tarifs, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.

Gestion du risque

Veolia est amenée en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont elle a la responsabilité.

Lorsqu'elle 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 multi-services (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 nanomatériaux et les nanotechnologies, les paramètres biologiques émergents, la toxicité des mélanges, les conséquences environnementales du changement climatique, etc.. 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 qui sont jugés prioritaires.

5.2.4.2 Risques éthiques et de non-conformité

Identification du risque

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes ne respectant pas les programmes de conformité du Groupe 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 constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit 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 ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

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. Veolia met par conséquent en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

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 toute non-conformité et de les traiter, le cas échéant, afin de protéger le Groupe contre les risques éthiques et de non-conformité.

A cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle. L'évaluation des tiers est réalisée à différents niveaux, en interne notamment à travers le bureau des études de la direction de la sûreté, qui réalise des enquêtes, et en externe en particulier à l'aide d'un prestataire qui évalue régulièrement des fournisseurs.

S'agissant de la gestion des risques liés au non-respect des règles éthiques et non-conformité, il convient de se référer à la section 6.5 *infra*.

5.2.4.3 Risques juridiques et contractuels

Identification du risque

Contrats

Le Groupe compte tenu de ses activités pourrait être confronté à des risques liés à la durée des contrats conclus, aux prérogatives de la puissance publiques et à la mise en oeuvre de ses partenariats.

Le fait que la majeure partie de l'activité du Groupe s'exerce dans le cadre de **contrats de longue durée** peut limiter sa capacité à réagir rapidement et de façon adéquate à des situations nouvelles financièrement négatives.

Certains contrats peuvent s'exécuter dans des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur équilibre financier. Par ailleurs, la rémunération autorisée, qu'elle consiste en un prix payé par le client ou en un droit de percevoir du bénéficiaire final un prix selon le tarif fixé, ne peut être librement adaptée par la Société et/ou par ses filiales à l'évolution des coûts constatés ou à celle de la demande. Toutefois, des mécanismes contractuels peuvent permettre d'y répondre et de rétablir l'équilibre financier initialement voulu. Ils peuvent être d'application plus ou moins automatique en cas de survenance d'événement identifiés dans le contrat (clause d'indexation du prix par exemple), ou renvoyer à une procédure de révision ou d'adaptation du contrat qui nécessite l'accord des parties ou d'un tiers. Ces contraintes pesant sur le Groupe sont d'autant plus fortes que les contrats sont de longue durée. Dans tous les cas, et plus particulièrement en matière de gestion d'un service public, la Société et/ou ses filiales doivent réagir dans le respect du contrat et de la continuité du service et ne peuvent interrompre unilatéralement et brutalement une activité jugée définitivement non rentable ni même en modifier les caractéristiques sauf, dans certaines circonstances, en cas de faute avérée du client.

Les prérogatives des collectivités publiques de résilier ou modifier unilatéralement les contrats conclus avec la Société et/ou ses filiales pourraient avoir un impact négatif sur son chiffre d'affaires et son résultat.

Les contrats avec les collectivités publiques constituent une part importante du chiffre d'affaires du Groupe. Or, dans de nombreux pays, dont la France, les contrats conclus par des collectivités publiques leur confèrent le droit de les modifier ou de les résilier dans certaines circonstances, unilatéralement mais avec une indemnisation du cocontractant. La Société et/ou ses filiales pourraient cependant, dans certains cas malgré leurs efforts, ne pas être en mesure d'obtenir une indemnisation totale en cas de résiliation unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.

Le Groupe peut être amené à exercer ses activités en France et à l'étranger au travers de **partenariats** avec des collectivités publiques ou des acteurs privés. Ils sont un moyen de partager les risques économiques et financiers de certains grands projets ou activités. Bien que la perte partielle du contrôle opérationnel consentie en contrepartie de la réduction de l'exposition en capitaux engagée soit gérée contractuellement, l'évolution du projet ou de l'activité concernée, du contexte économique ou politique ou la détérioration de la situation économique du ou des partenaires peut engendrer un conflit entre partenaires pouvant conduire dans certains cas à la rupture du partenariat concerné. Ces situations liées au mauvais déroulement d'un partenariat peuvent avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Litiges

Dans le cours normal de ses activités, la Société ou ses filiales sont parties ou susceptibles d'être parties à des procédures d'arbitrage ou font l'objet d'enquêtes. Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits au chapitre 4 note 12 des notes annexes aux états financiers consolidés *supra* et au chapitre 8, section 8.2 *infra*.

Gestion du risque

Veolia attache une importance toute particulière à la gestion des risques juridiques, compte tenu notamment des caractéristiques de son activité de services environnementaux soumise à une réglementation de plus en plus complexe.

La direction juridique et la direction de la conformité de Veolia Environnement veillent à la bonne gestion des risques juridiques en liaison avec les opérationnels et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. La spécificité des activités du Groupe

(gestion de services de proximité, variété des implantations, interlocuteurs et des contractants) a conduit ces deux directions à élaborer des règles de vigilance juridique destinées à guider les collaborateurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des documents juridiques, et à veiller à leur respect.

Ces règles portent notamment sur la structuration juridique du Groupe, en particulier les délégations de pouvoirs et leur suivi, ainsi que la sélection des mandataires sociaux. Elles portent également sur le reporting des principaux contentieux (procédure de reporting des litiges et contentieux) et des grandes opérations contractuelles, le respect du droit de la concurrence, l'éthique, les clauses contractuelles types, le parrainage et le mécénat, la gestion des relations avec les intermédiaires commerciaux, les conflits d'intérêts et les activités dans les pays dits sensibles (*cf.* chapitre 6, section 6.5.4.5 *infra*). Elles sont accompagnées d'actions d'informations, de sensibilisations et de formations (*cf.* chapitre 6, section 6.5.2.3.4 *infra*).

Par ailleurs, en tant que société cotée sur la bourse de Paris, Veolia Environnement est soumise en particulier au respect des règles relatives :

- à l'information périodique et permanente des marchés : un comité de communication supervise et contrôle la collecte et la diffusion des informations contenues dans le document de référence (*cf.* section 5.1.7 *supra*) ;
- au gouvernement d'entreprise, notamment en ce qui concerne la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, les relations entre ces organes et la direction générale, l'information des actionnaires et la bonne application des réglementations et des codes applicables aux sociétés cotées (*cf.* chapitre 7 *infra*) ;
- au délit d'initié (*cf.* chapitre 6, section 6.5.4.4 *infra*).

5.3 Éthique et Conformité

La présence du Groupe dans 54⁽¹⁾ pays appelle une attention particulière quant au respect des valeurs et des règles de conduite liées aux droits humains et sociaux résultant des lois et des traités internationaux.

Ces valeurs et règles de conduite qui intègrent les diversités culturelles composant le Groupe participent également à son

objectif de préservation de l'environnement. La Société s'attache aussi à promouvoir ces valeurs et règles auprès de ses parties prenantes.

Parallèlement, le Groupe a mis en place des programmes de conformité visant à la préserver des risques juridiques et réputationnels par le respect des normes applicables à l'entreprise.

5.3.1 LE GUIDE ÉTHIQUE

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisations en 2004, 2008, 2011 et 2013, date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique ». Celui-ci, dans sa dernière version de décembre 2018, intègre la présentation du nouveau dispositif d'alerte éthique groupe résultant des préconisations de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, de la loi relative au devoir de vigilance du 27 mars 2017, ainsi que

de la RGPD. Ce système d'alerte complète les alertes hiérarchiques mises en place au sein des *Business Units*.

Conçu comme un document de référence du comportement par l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il est complété par une annexe, le code de conduite anti-corruption.

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

Le 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 de nos services, être à l'écoute de nos clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

5.3.2 LE COMITÉ D'ÉTHIQUE

5

Le comité d'éthique est composé de cinq 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 renouvelable.

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 de 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.

Depuis 2004, tout collaborateur suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique et considérant qu'informer sa hiérarchie directe serait inapproprié ou qui ne serait pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci, peut saisir directement le comité d'éthique.

Dans ce cadre, le comité d'éthique est chargé de gérer le nouveau système interne d'alerte éthique Groupe mis en place depuis le 15 janvier 2019 s'appuyant sur une plateforme sécurisée permettant au lanceur d'alerte de s'exprimer dans la langue de son choix. Le lancement de cet outil a fait l'objet d'une campagne d'information aux collaborateurs, déployée dans chaque zone par les directions de la communication interne.

Les tiers, prestataires externes, fournisseurs, sous-traitants ou clients du Groupe, peuvent également saisir le comité d'éthique par téléphone (+33 1 85 57 76 76) ou courrier électronique (ethique.ve@veolia.com) de toute question de sa compétence, en particulier pour des faits qu'ils considèreraient constitutifs d'actes de corruption ou de trafic d'influence.

Les collaborateurs comme les tiers ont la possibilité de rester anonymes s'ils le souhaitent.

Le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les lanceurs d'alerte que sur les personnes mises en cause. Le comité transmet à la direction de la conformité les alertes qui lui paraissent relever de la compétence de cette dernière et notamment celles relevant de la Loi Sapin II. Il traite les autres alertes soit directement, soit avec l'aide de ses délégués alerte éthique pays.

En 2018, le comité d'éthique a rendu compte de ses travaux, pour l'exercice écoulé, comme il le fait annuellement, au comité des comptes et de l'audit et au comité exécutif. À partir de 2019, le comité d'éthique devra rendre compte annuellement de son activité au conseil d'administration de Veolia Environnement ainsi qu'au comité de direction.


5.3.3 DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

S'agissant des programmes de conformité, il convient de se référer au chapitre 6, section 6.5 *infra*.

6

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE

6.1	ENGAGEMENTS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE	280
6.1.1	Stratégie développement durable	280
6.1.2	Contribution aux objectifs de développement durable des Nations Unies	281
6.1.3	Notation extra-financière	282
6.2	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	282
6.2.1	Politique environnementale et Système de Management Environnemental	282
6.2.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	284
6.2.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	295
6.2.4	Préserver et restaurer la biodiversité	305
6.3	PERFORMANCE SOCIÉTALE	308
6.3.1	Engagements et organisation	308
6.3.2	Construire de nouveaux modèles de création de valeur avec les parties prenantes	308
6.3.3	Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	313
6.3.4	Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	320
6.4	PERFORMANCE SOCIALE	324
6.4.1	Engagements et organisation	324
6.4.2	Évolution des effectifs	325
6.4.3	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	327
6.4.4	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	331
6.4.5	Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale	336
6.5	CONFORMITÉ	341
6.5.1	Stratégie et organisation	341
6.5.2	Prévention de la corruption et pratiques anti-concurrentielles	342
6.5.3	Droits de l'Homme	346
6.5.4	Autres programmes de conformité	348
6.6	PLAN DE VIGILANCE	349
6.7	SYNTHÈSE DES INFORMATIONS AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	350
6.8	MÉTHODOLOGIE	355
6.9	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	357

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

Veolia est une entreprise à la fois locale et globale, à forte intensité technique et de main-d'œuvre, dont l'ambition est de Ressourcer le monde. Ses actions améliorent l'empreinte environnementale de ses clients et créent de la valeur pour les territoires où elle intervient.

Veolia a également l'ambition de faire de l'entreprise une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu, un sens à son activité et son épanouissement personnel. Elle fait de la santé et de la sécurité de ses salariés une priorité absolue et veille à la participation de tous au projet collectif de l'entreprise.

Veolia souhaite répondre aux attentes croissantes de création de valeur sociale, en plus de valeur économique et démontrer son utilité pour toutes ses parties prenantes, condition de sa prospérité et de sa pérennité. Elle veille à apporter des réponses adaptées et efficaces à l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise, à l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment en matière environnementale, sociale et de respect des droits de l'Homme.

Dans ce cadre, Veolia a plus particulièrement intégré à tous les niveaux de son organisation les valeurs d'éthique et de transparence.

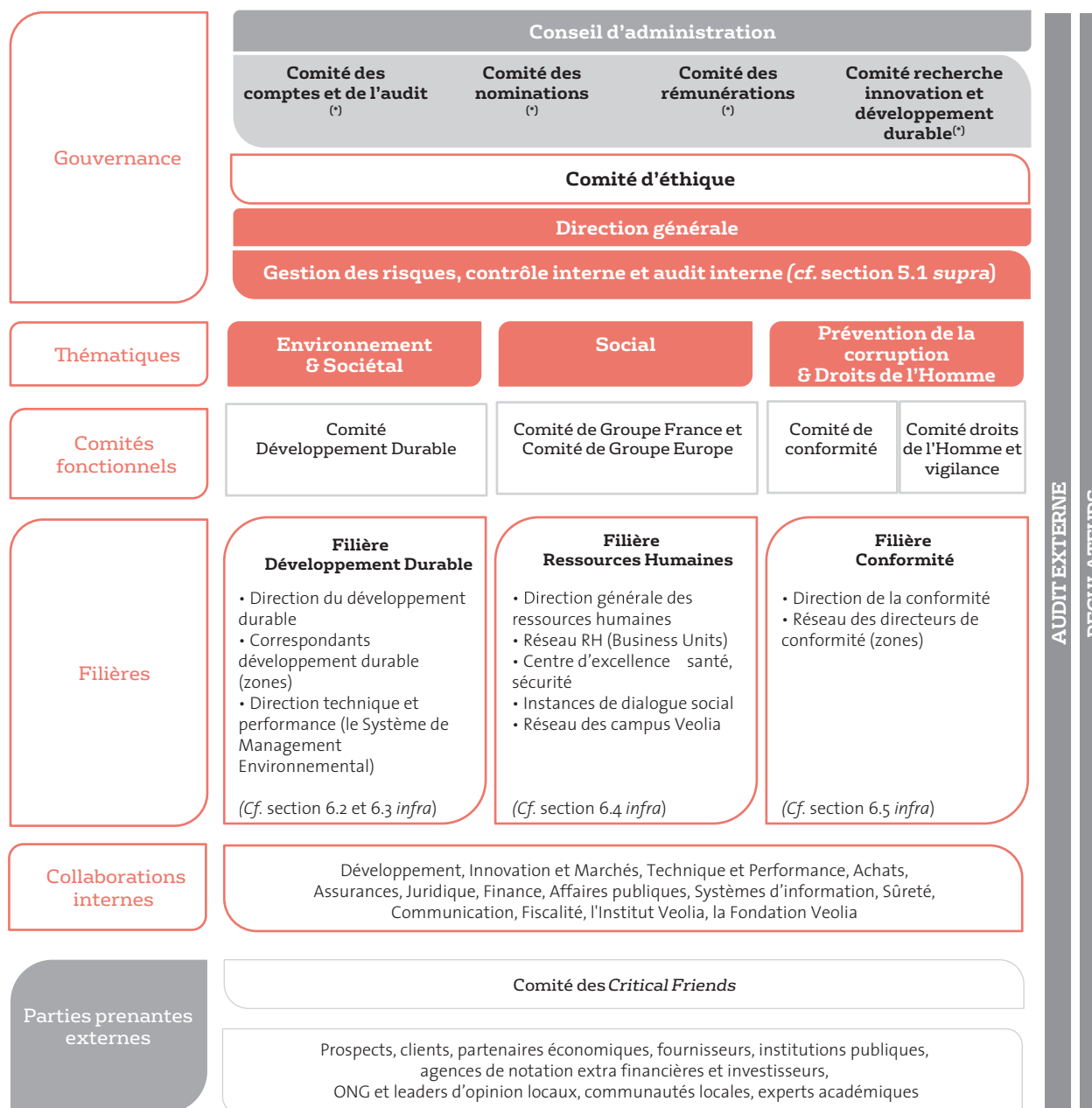
La politique RSE de Veolia est intégrée à sa stratégie, à son modèle économique, à sa durabilité. Elle a pour cadre de référence les objectifs de développement durable des Nations Unies et comme outil de pilotage ses neuf engagements pour le développement durable (cf. section 6.1 *infra*) - trois pour la planète (cf. section 6.2 *infra*), trois pour les territoires (cf. section 6.3 *infra*), trois pour les femmes et les hommes de l'entreprise (cf. section 6.4 *infra*) – et sa démarche de conformité (cf. section 6.5 *infra*).

La réglementation française sur le devoir de vigilance (cf. section 6.6 *infra*) et sur la déclaration de performance extra-financière (cf. section 6.7 *infra*) offre également un cadre de lecture de l'ensemble de ces démarches.

L'ensemble des informations liées à la déclaration de performance extra-financière est vérifié par un tiers indépendant (cf. section 6.9 *infra*). Pour l'exercice 2018, les indicateurs mentionnés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

La notation extra-financière du Groupe représente une évaluation indépendante de ces démarches par des tiers (cf. section 6.1.3 *infra*).

Gouvernance et organisation



AUDIT EXTERNE
REGULATEURS

(*) Comité du conseil d'administration de Veolia Environnement (cf. chapitre 7, section 7.2.2 infra).

6.1 Engagements pour un développement durable

6.1.1 STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre de sa mission, *Ressourcer le monde*, Veolia a réaffirmé en 2015 sa stratégie développement durable autour de 9 engagements selon trois directions pour :

- ressourcer la planète (cf. section 6.2 *infra*) parce que ses solutions de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie permettent d'améliorer l'empreinte environnementale de ses clients ;
- ressourcer les territoires (cf. section 6.3 *infra*) parce que ses activités sont multi locales, profondément ancrées dans les territoires et concourent au développement de ceux-ci. Elles sont créatrices d'emploi et de richesses directs, indirects et induits ;

- les femmes et les hommes de l'entreprise (cf. section 6.4 *infra*) parce que son activité de services est intensive en main-d'œuvre et que le bien-être de ses collaborateurs conditionne sa performance.

Ces engagements sont complétés par 12 objectifs à horizon 2020, chacun porté par un membre du comité exécutif.

Engagements	Objectifs 2020	Résultats 2018
Pour ressourcer la planète		
1 Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	• Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire	• 4,8 milliards d'euros
2 Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions réduites sur la période 2015-2020 • Cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions évitées sur la période 2015-2020 • Capturer plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés 	<ul style="list-style-type: none"> • 63 Mt • 24 Mt • 57,7 % (✓)
3 Préserver et restaurer la biodiversité	• Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité	• 60 %
Pour ressourcer les territoires		
4 Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes	• Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance	• 11/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance couverts
5 Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	• Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires	• 85,7 % ⁽¹⁾
6 Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	• Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes ayant eu de nouveaux accès depuis 2000 ⁽²⁾ : - à l'eau potable : 9,6 millions - à l'assainissement : 4,4 millions
Pour les femmes et les hommes de notre entreprise		
7 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	• Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5	• 8,47 (✓)
8 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés • Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers 	<ul style="list-style-type: none"> • 77 % (✓) • 86 %
9 Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	• Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social	• 89 % (✓)

(1) Calculé sur les principales géographies représentant 73,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

(2) Dans les pays en déficit d'accès (cf. section 6.3.4.3.1 *infra*).

Ces engagements complètent l'adhésion volontaire du Groupe au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*), en juin 2003, par laquelle il s'est engagé à soutenir et promouvoir les 10 principes portant sur les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les principes d'action de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements de Veolia pour un développement durable s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés au plus haut niveau de l'entreprise et leur pilotage est de la responsabilité des différentes

instances de gouvernance tandis que leur mise en œuvre relève de la responsabilité de la ligne managériale opérationnelle :

- le comité du développement durable rassemble l'ensemble des parties prenantes internes à la mise en œuvre des engagements. Il coordonne et impulse les actions. Il est présidé par le secrétaire général et animé par la direction du développement durable ;
- le comité exécutif réalise un bilan annuel de la progression des engagements et veille plus particulièrement à l'atteinte des objectifs à horizon 2020 pour les 12 indicateurs clés assortis de plans d'action ;
- le comité recherche, innovation et développement durable, un des quatre comités du conseil d'administration, assure chaque année le suivi de la performance sociale et environnementale de l'entreprise et veille au respect des engagements pour un développement durable de Veolia.

6.1.2 CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Entre 2000 et 2015, Veolia a été un contributeur significatif aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) des Nations Unies en matière d'accès à l'eau et l'assainissement (*cf.* section 6.3.4.3.1 *infra*). Il reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations Unies.

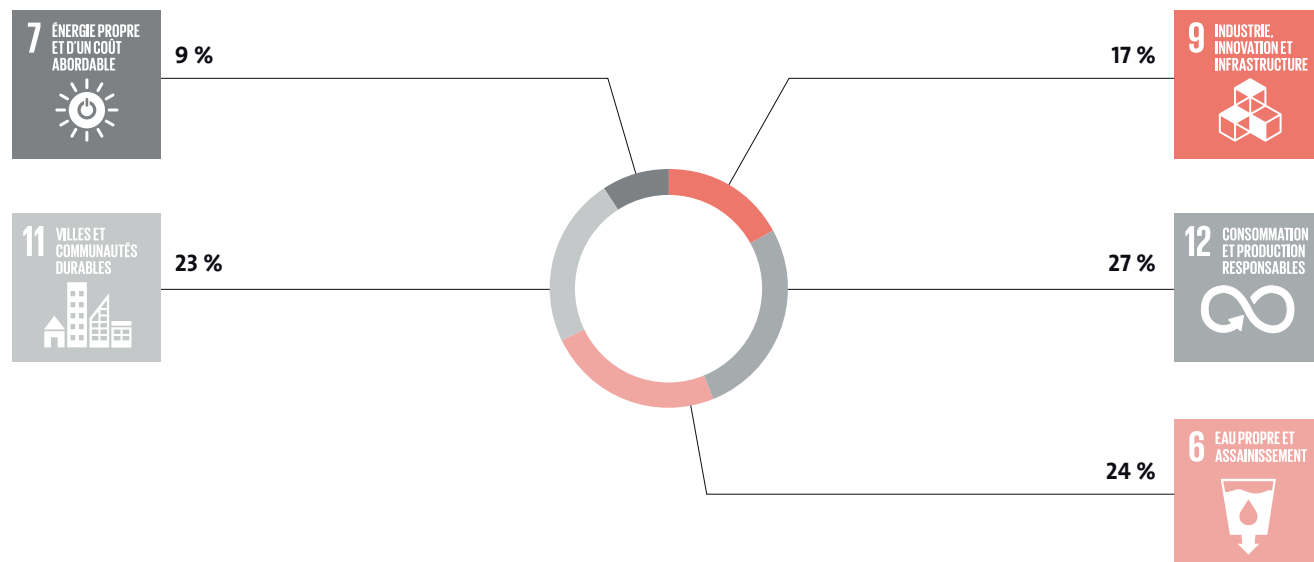
Une étude a été menée en 2017, permettant de préciser sa contribution et de mieux identifier les ODD les plus pertinents au regard de ses activités et de ses engagements pour un développement durable. Cette analyse, qui avait pour objectif d'apporter un premier regard sur la manière dont les activités de Veolia peuvent participer à l'atteinte des ODD, s'est notamment appuyée sur une consultation de parties prenantes internes et externes. Il en ressort que Veolia participe à plus ou moins

grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles.

Les données recueillies dans l'analyse convergent vers une contribution importante à cinq ODD « cœur de métiers » :

- liés à ses activités traditionnelles : Veolia, acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de la ville durable (ODD 11), via ses services de gestion des déchets.
- liés à ses activités en croissance : Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable (ODD 12) par l'économie circulaire.

Contribution des activités de Veolia à 5 ODD principaux (base chiffre d'affaires 2016)



La capacité d'innovation (ODD 9) et de co-construction (ODD 17) du Groupe apparaît comme deux axes clés plébiscités par les parties prenantes pour participer à l'atteinte des ODD, notamment en matière de lutte contre le changement climatique (ODD 13).

Veolia a ensuite calculé la répartition de son chiffre d'affaires 2016, selon les cinq ODD « cœur de métiers », en étudiant la contribution de ses activités aux cibles de ces derniers. Cette étude fait ressortir un lien direct entre la performance opérationnelle du Groupe et sa capacité à répondre aux objectifs de la communauté internationale.

S'agissant de l'ODD13 (changement climatique), les cibles et indicateurs associés portent principalement sur la mobilisation des États, moins sur l'action des acteurs non gouvernementaux. C'est la raison pour laquelle cet ODD n'a pas été retenu dans l'analyse liée à la contribution du chiffre d'affaires malgré l'engagement de Veolia pour répondre aux défis climatiques (cf. section 6.2.3 *infra*), comme d'ailleurs à d'autres ODD tels la préservation de la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*) et l'amélioration de la santé humaine (cf. section 6.3.4 *infra*).

Par ailleurs, Veolia participe depuis 2017 au Forum Politique de Haut Niveau, organisé par les Nations Unies, pour le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 (cf. section 6.3.2.3.1 *infra*).

Soutenir la diffusion des ODD et renforcer leur compréhension par tous

Afin de participer à la diffusion des connaissances et de l'appropriation des ODD, la Fondation Veolia a soutenu la création d'un MOOC (Massive Open Online Course) dédié aux ODD. Lancé en septembre 2018 par l'Université virtuelle environnement et développement (Uved), il permet de comprendre ce que sont les 17 ODD et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. L'objectif était également de découvrir des outils pour mieux prendre en compte les ODD au quotidien, de proposer des idées pour agir concrètement, ou encore de mettre en avant des exemples d'initiatives et d'expériences déjà lancées. Veolia a ainsi partagé son retour d'expérience quant à l'appropriation des ODD par une entreprise. 13 248 apprenants, issus de 114 pays, ont suivi la cinquantaine de contenus mis à disposition pendant six semaines, ce qui constitue un record au niveau du nombre de participants.

6.1.3 NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Veolia Environnement fait l'objet d'une notation extra-financière externe sur la base d'informations publiques et déclaratives. Cette notation est précieuse car elle constitue un élément d'évaluation indépendant des performances du Groupe et lui permet de rester à l'écoute des experts.

Veolia Environnement est notamment sélectionnée dans les indices boursiers DJSI World et Europe et FTSE4Good. Veolia Environnement a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence ISS-Oekom research et est présente dans le Sustainability Yearbook 2018 de RobecoSAM avec la mention « Gold class ».

En matière de notation climat, Veolia Environnement est évaluée A- pour le CDP Climate change et le CDP supply chain. Elle est également présente dans l'indice Euronext Low carbon Europe 100.

En tant que fournisseur, Veolia Environnement a reçu la distinction Gold pour sa position dans le top 5 % des entreprises évaluées par Ecovadis, prestataire d'évaluations RSE de la chaîne d'approvisionnement.

6.2 Performance environnementale

6.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

6.2.1.1 Engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a réaffirmé son engagement environnemental pour mieux souligner sa prise en compte des défis auxquels la planète est confrontée :

- engagement 1 : gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire (cf. section 6.2.2 *infra*) ;
- engagement 2 : contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique (cf. section 6.2.3 *infra*) ;
- engagement 3 : préserver et restaurer la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*).

6.2.1.2 Le Système de Management Environnemental

Depuis 2002, le Groupe gère ses impacts environnementaux à travers son Système de Management Environnemental (SME). En 2015, le Groupe a défini un nouveau système commun applicable à l'ensemble de ses entités. Ce dispositif identifie les impacts environnementaux les plus significatifs par activité et met en avant la performance opérationnelle et environnementale des entités sur

les grands enjeux tels que l'efficacité énergétique, la consommation de matières premières, les rejets, etc. Il est conçu dans une approche d'amélioration continue, avec une revue annuelle permettant de définir des objectifs de progrès et intégrant la gestion des risques.

Ce socle commun est renforcé par des démarches locales de mises en place de systèmes de management environnemental faisant l'objet d'une reconnaissance externe (certification ISO 14001, ISO 50001, labellisation, respect d'engagements contractuels...).

6.2.1.3 Pilotage et déploiement

Le comité développement durable	Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction du développement durable, il rassemble les directions fonctionnelles et des représentants des métiers pour décider de la mise en œuvre du développement durable pour le Groupe. À ce titre, il définit les orientations stratégiques et valide la politique environnementale, les objectifs et le système de management.
La direction des opérations Groupe	Le Système de Management Environnemental est piloté par la direction des opérations Groupe, porté par le directeur de chaque <i>Business Unit</i> et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur des opérations du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
La direction de l'audit interne Groupe	Elle est chargée de vérifier le bon déploiement du Système de Management Environnemental et son application par les managers opérationnels.
La direction des risques et le comité des risques	Elle est chargée de coordonner l'identification, l'évaluation, la mise sous contrôle des risques, et en particulier des risques environnementaux du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques et assurances. Ce comité valide et suit l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie (cf. chapitre 5, section 5.1.1 <i>supra</i>).

Le Groupe dispose également sur l'ensemble de son périmètre d'implantation d'un dispositif d'alerte et d'une procédure de gestion de crise, qui permettent de suivre notamment les risques

et atteintes environnementaux. Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (cf. chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*).

Évolution des certifications

	2014	2015	2016	2017	2018
Certifications ISO 14001 (<i>en % du CA couvert</i>)	67 %	67 %	68 %	67 %	68 %
Certifications ISO 9001 (<i>en % du CA couvert</i>)	77 %	75 %	71 %	71 %	70 %
Certifications ISO 50001 (<i>en % du CA couvert</i>)	7 %	20 %	28 %	32 %	32 %

6.2.1.4 Plan d'objectifs environnementaux

En complément des objectifs 2020 associés à ses trois engagements pour la planète (cf. sections 6.1.1 *supra*), le Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Le plan 2016-2018 a été élaboré sur la base d'une analyse de matérialité des enjeux environnementaux du Groupe ainsi que des plans stratégique et performance de ce dernier, tous deux définis à trois ans (2018). Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et environnementaux de Veolia. En 2018, le Groupe a décidé de prolonger son plan stratégique d'un an. En conséquence le plan environnement est également prolongé d'un an, à fin 2019. Ce dernier comprend quarante objectifs dont les principaux sont présentés dans cette section 6.2.

6.2.1.5 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 1 811 millions d'euros en 2018 (cf. chapitre 3, section 3.3.2.1 *supra*), correspondant à des investissements de croissance et de mise en conformité.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des dépenses au titre de la formation, des programmes de certification et de la mise en place du SME. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (cf. chapitre 1, section 1.4 *supra*).

Le Groupe a poursuivi une politique d'investissement sélective tout en préservant les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est essentiellement constitué des provisions pour coûts de fermeture (comprenant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2018, ce montant s'est élevé à 662,8 millions d'euros.

GreenPath, outil d'empreinte environnementale pour les offres et contrats

Veolia a développé GreenPath, une plateforme web permettant à ses équipes commerciales et techniques de comparer les empreintes environnementales de plusieurs solutions et de choisir avec ses clients, celle qui répondra le mieux à leurs objectifs de performance. Elle permet de calculer l'empreinte carbone de nouveaux projets ou contrats existants selon la norme ISO 14064 et ISO 14069 (cf. section 6.2.3 *infra*), leur empreinte eau selon la norme ISO 14046 (cf. section 6.2.3.2 *infra*) et d'évaluer leur impact sur la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*). Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

6.2.1.6 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. Le réseau des Campus Veolia met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale (cf. section 6.4.4.3 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

De plus, afin d'informer les collaborateurs du Groupe sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec l'actualité internationale ou politique, la direction du développement durable et l'Institut de prospective Veolia organisent plusieurs conférences par an (quatre en 2018) au cours desquelles interviennent des spécialistes de haut niveau. La retransmission de ces événements est disponible sur l'intranet du Groupe.

Avec le soutien de la Fondation Veolia, l'Université Virtuelle Environnement et Développement Durable (UVED) a développé des formations en ligne (MOOC : Massive Open Online Courses) sur les sujets biodiversité, causes et enjeux du changement climatique et ingénierie écologique. Des experts scientifiques de Veolia ont contribué au contenu pédagogique (vidéos) et le Groupe a invité ses collaborateurs à s'y inscrire.

6.2 GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES NATURELLES EN FAVORISANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

6.2.2.1 Risques et opportunités

Dans le cadre de ses activités, Veolia est, de manière générale, exposée à des risques sanitaires ou environnementaux (cf. chapitre 5, section 5.2.2.1 *infra*). En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia consomme de l'eau, de l'énergie et des matières premières, génère des déchets et des pollutions résiduelles et occupe de l'espace.

Mais la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. 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. Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation des ressources naturelles par des offres spécifiques, notamment : le traitement des eaux, des déchets ou des « pollutions difficiles », la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, la préservation des ressources en eau, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

6.2.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 1 de Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire et s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, de réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire.

Cet engagement porte sur :

- la limitation de consommation des ressources : eau (cf. section 6.2.2.3.2 *infra*), matières premières, notamment grâce à la valorisation matière des déchets (cf. section 6.2.2.3.3 *infra*) et énergie (cf. section 6.2.3.3.3 *infra*) ;
- la prévention des pollutions des milieux naturels : l'eau (cf. section 6.2.2.3.5 *infra*), l'air (cf. section 6.2.2.3.6 *infra*), le sol (cf. section 6.2.2.3.7 *infra*) ; et la limitation des nuisances locales (cf. section 6.2.2.3.8 *infra*) ;
- le développement de l'économie circulaire (cf. section 6.2.2.3.1 *infra*).

Il est porté, au niveau du comité exécutif, par Madame Estelle Brachlianoff, directeur général adjoint en charge des opérations.

6.2.2.3 Actions et résultats

6.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire

Démarche

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

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, combustibles solides de récupération, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et alternative à partir des déchets, de la récupération d'énergie fatale et de la valorisation des eaux usées en chaleur ou en biogaz ;
- la réutilisation des eaux ;
- la mutualisation de sites multi-clients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

Fin 2017, le Groupe a contribué, à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, à la proposition du gouvernement français pour la définition d'une feuille de route de l'économie circulaire pour le pays. Le Groupe a également rejoint le programme économie circulaire Factorio du WBCSD (organisation mondiale des entreprises pour le développement durable qui vise à favoriser les conditions contribuant à une économie plus durable au niveau mondial) et contribue aux groupes de travail sur les plastiques, la réglementation et les indicateurs de mesure de la circularité.

Stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastiques afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondants à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges. Depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la **Fondation Ellen MacArthur**, qui a lancé récemment un Engagement Mondial avec 250 organisations et pays pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source. De plus, Veolia a rejoint en 2018 « L'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 30 entreprises qui vont investir 1,5 Md de dollars US sur 5 ans dans des solutions de réduction, de récupération et de recyclage. En 2018, le Groupe a contribué aux débats sur la proposition de directive européenne sur les plastiques à usage unique, notamment à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, ainsi qu'aux débats français sur le recyclage des plastiques. Veolia noue également des partenariats avec des entreprises pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires.

Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources

Tetra Pak et Veolia ont conclu en 2018 un partenariat innovant pour le recyclage d'ici 2025 des composants des briques alimentaires usagées (75 % de carton, 20 % de plastique et 5 % d'aluminium) collectées dans l'Union européenne. Les fibres aujourd'hui récupérées lors du recyclage sont transformées en pâte à papier de qualité supérieure, réutilisée notamment en cartons, essuie-tout et serviettes. Désormais il sera possible de convertir le mélange de polymère et d'aluminium extrait du processus de fabrication de la pâte à papier, en matières premières pour l'industrie du plastique, permettant de fabriquer notamment des caisses et des palettes. La valeur globale des briques alimentaires usagées devrait ainsi doubler et cela permettra à terme d'optimiser et de pérenniser la chaîne de valeur de la collecte et du recyclage des briques.

En 2018, Veolia a noué un partenariat de trois ans avec **Unilever** pour travailler sur les technologies émergentes sur le plastique et développer l'infrastructure de collecte et de traitement des matériaux recyclables, laquelle joue un rôle critique dans la transition vers une économie circulaire. Les deux groupes travailleront dans plusieurs pays à commencer par l'Inde et l'Indonésie, à la mise en œuvre de solutions de collecte d'emballages usagés, à l'augmentation de la capacité de recyclage et au développement de nouveaux process et modèles économiques.

Veolia s'est également impliqué dans le **projet STOP**, co-créé par la société SYSTEMIQ et le producteur de plastique Borealis. Déployé début 2018 à Muncar en Indonésie, il vise à mettre en place un véritable éco-système de gestion des déchets en lien avec la collectivité et avec l'aide d'experts internationaux. Cela permet d'accroître le recyclage des plastiques, de composter les déchets organiques, de réduire la quantité de déchets arrivant à l'océan et de générer des retombées sociales et économiques pour les habitants. Ce projet devrait s'étendre en 2019 à de nouveaux partenariats dans d'autres villes Indonésiennes.

Objectif et résultats

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 supra), Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire, Veolia a pris pour cible 2020 de réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire⁽¹⁾. En 2018, ce montant s'élève à 4,8 milliards d'euros.

L'objectif 2020 est dépassé depuis 2017. Il avait été fixé en 2015 sur la base de chiffres d'affaires prévisionnels issus du plan de croissance du Groupe. Les chiffres d'affaires liés à l'économie circulaire sont le reflet actuel des définitions ci-dessous qui pourraient évoluer⁽¹⁾.

(en milliards d'euros)	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾	2017	2018	Objectif 2020
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	3,5	3,8	4,4	4,8	3,8

(1) Valeur estimée.

(2) La valeur 2016 publiée dans le document de référence 2016 était un estimé obtenu à partir d'un chiffre d'affaires prévisionnel issu du plan de croissance du Groupe. La valeur 2016 publiée dans ce présent document de référence a été recalculée à partir de chiffre d'affaires 2016 réels issus du reporting financier.

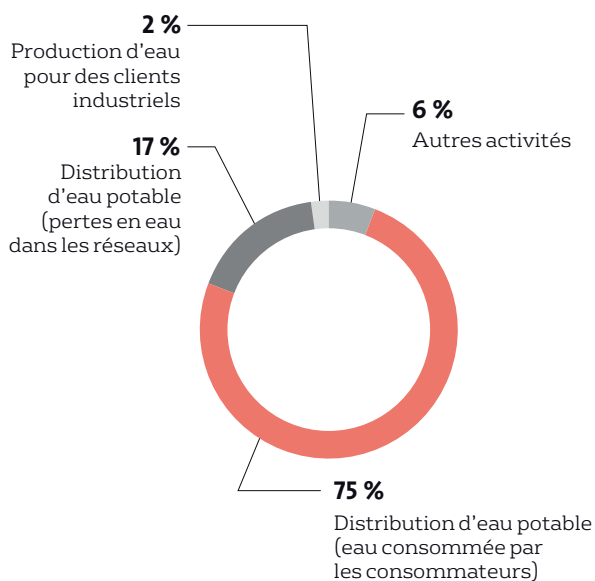
6.2.2.3.2 Économiser les ressources en eau**Enjeux**

En 2018, Veolia a prélevé 9,8 milliards de m³ d'eau, principalement pour son activité de production et de distribution d'eau potable (92 % du volume prélevé). Dans le cadre des contrats avec les collectivités, Veolia a produit 8,3 milliards de m³ d'eau potable dans les 3 603 usines de production exploitées. Veolia a introduit 9 milliards de m³ dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 314 928 km.

Évolution des prélèvements d'eau, des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux

	2014	2015	2016	2017	2018
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	9,789	9,859	9,813	10,011	9 829
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	8,7	8,7	8,5	8,5	8,3
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	9,1	9,3	9,2	9,2	9,0
Volume d'eau produit pour des clients industriels (en millions de m ³)	123	121	175	230	223

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2018**Répartition des prélèvements par source**

En 2018, les prélèvements ont été réalisés à 92 % dans le milieu naturel (dont 78 % dans des eaux de surface et 22 % dans des eaux souterraines) et à 8 % sur un réseau d'eau municipal.

Ainsi, en 2018, 75 % de l'eau prélevée par Veolia est utilisée par les consommateurs finaux raccordés aux réseaux municipaux. 17 % de l'eau prélevée correspond aux pertes en eau des réseaux municipaux desservant plus de 50 000 habitants exploités par Veolia.

Engagement, démarche et résultats

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia. Clairement engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser la ressource, Veolia a développé et propose à ses clients collectivités et industriels des solutions pour :

- diagnostiquer et améliorer leur empreinte eau ;
- protéger les ressources existantes ;
- optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme ;
- accompagner les usagers finaux pour une consommation responsable ;
- développer des ressources alternatives.

(1) Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire : chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la 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.

Quand elles se révèlent pertinentes par rapport au contexte local, ces mesures sont proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

Diagnostiquer et améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un indicateur d'empreinte eau, le Water impact index (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale GreenPath (cf. section 6.2.1.5 *supra*), qui permet aux décideurs (entreprises, collectivités) de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone et s'applique aussi bien à des services publics d'eau et d'assainissement qu'à des clients industriels.

Déploiement des diagnostics eau des sites à forts enjeux de stress hydrique

	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués	27 %	69 %	92 %	90 %	95 %

Les conclusions des diagnostics montrent que les unités opérationnelles exploitant ces sites avaient globalement déjà connaissance de la problématique de stress hydrique sur leur bassin et avaient proposé au client, ou mis en place, des solutions alternatives. L'étude des risques et impacts eau réalisée dans le cadre de ces diagnostics a permis d'apporter des éléments chiffrés et d'analyse aux responsables de sites et d'alimenter le dialogue avec les clients sur leurs enjeux.

Protéger les ressources existantes

La protection des ressources existantes contre les contaminations d'origine anthropique est un préalable indispensable pour préserver les ressources en eau. Cela passe par la prévention des pollutions accidentelles, l'identification des sources chroniques de dégradation des ressources, l'établissement de zones de protection autour des captages et la surveillance de la ressource.

Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

	2015 <i>Pro forma</i> (2015-2018)	2016 <i>Pro forma</i> (2015-2018)	2017 <i>Pro forma</i> (2015-2018)	2018 <i>Pro forma</i> (2015-2018)	Objectif 2018	Objectif 2019
Volume d'eau potable consommé (en millions de m ³)	3 781	3 884	3 936	4 055	-	-
Volume des pertes en eau des réseaux de distribution (en millions de m ³)	1 454	1 429	1 403	1 322	-	-
Taux de rendement des réseaux d'eau potable (en %)	72,2 %	73,1 %	73,7 %	75,4 % (√)	≥75 %	≥75 %

La diminution du volume des pertes en eau des réseaux de distribution, à périmètre *pro forma*, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

Dans le cadre de son plan environnement 2016-2018, Veolia s'est fixé comme objectif de réaliser un diagnostic eau sur 90 % des sites à fort enjeu de stress hydrique qu'il exploite. Les diagnostics sont menés à l'aide de l'outil WIIX associé à un outil d'évaluation du risque, le GEMI® Local Water Tool™ (LWT). Les 26 sites à fort enjeu de stress hydrique identifiés en 2016 se répartissent entre les trois métiers du Groupe, Eau, Déchets et Énergie. Ils représentaient alors 10 % des prélèvements d'eau effectués par Veolia. En 2018, un de ces sites est sorti du périmètre. 92 % des 25 sites restants ont réalisé un diagnostic, dépassant ainsi l'objectif Groupe. Celui-ci est rehaussé à 95 % pour 2019.

Optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme

Les solutions de Veolia portent sur la gestion des prélèvements sur le long terme, l'optimisation des procédés et le recyclage des eaux de process, ainsi que sur la réduction des pertes en eau (amélioration du rendement des réseaux de distribution).

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est principalement perdue en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction de des pertes l'une de ses priorités.

Certains contrats municipaux comportent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau, par exemple le service d'eau potable de la métropole de Lille, dont l'objectif est d'augmenter les performances de réseau de 79 % à 85 % de rendement d'ici 2023.

Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation (installation de compteurs individuels, tarification incitative).

	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Solutions de compteurs intelligents (en millions)	4,4	5,1	5,6	↑	↑
Part de consommateurs avec un tarif progressif (en %)	49 %	52 %	71 %	↑	↑

Le Groupe tend à digitaliser ses métiers et propose des solutions dites « smart » aux collectivités et aux usagers. Ainsi, Veolia a développé une gamme de plateformes et applications apportant une vision globale des services d'eau, un accès direct et en temps réel aux données, permettant une forte réactivité et l'efficacité opérationnelle (Urban Board pour les élus facilite les interactions avec l'utilisateur et Urban Pulse, une application mobile pour le grand public).

Développer des ressources alternatives

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives, comme la réutilisation des eaux épurées, qui se développe beaucoup depuis plusieurs années, la récupération des eaux de pluie, la recharge de nappe ou le dessalement d'eau de mer.

Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018 prolongé à 2019, Veolia s'est fixé comme objectif de continuer à développer le recyclage des eaux usées.

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

	2014	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Volume (en millions de m ³)	314*	373*	373	355	367	↑	↑

* L'indicateur intègre désormais le métier Déchets, en plus du métier Eau. L'historique a été recalculé en conséquence.

La baisse du volume des eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées entre 2016 et 2017 est due principalement à la baisse des volumes collectés au Moyen Orient et à la fin d'un contrat aux États Unis.

6.2.2.3.3 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Engagement

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation des déchets qui lui sont confiés pour traitement (cf. section 6.2.2.3.3.1 *infra*) et des sous-produits de ses activités (cf. section 6.2.2.3.3.2 *infra*), Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières premières secondaires.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite. (cf. section 6.2.2.3.3.3 *infra*).

Objectifs et résultats

Valorisation des déchets traités

	2014	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	46,4	42,9	44,6	46,2	48,9	-	-
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traités (en millions de t)	9,1	8,3	8,2	8,7	10,0	-	-
Chaleur produite à partir des déchets traités (en millions de MWh)	2,7	2,9	3,0	3,0	3,2	-	-
Taux de valorisation globale (matière et énergie) des déchets traités (en %)	-	67,7 % *	65,4 %*	66,8 %*	67,6 %*(√)	70 %	70 %
Tonnage de matières recyclées issue de l'activité démantèlement (en t)		5 012	62 938	99 839	109 361	↑	↑

* Pro forma 2015-2018.

6.2.2.3.3.1 Valoriser les déchets des clients

Enjeux et démarche

En 2018, Veolia a collecté 29 millions de tonnes de déchets et en a traité 48,9 millions de tonnes.

La collecte sélective et le tri des déchets (bois, papier, carton, verre, métaux, plastique...) produits par les industriels et les ménages permettent de procéder à leur recyclage pour les transformer en matériaux réutilisables. La gestion des fins de cycle industriel, identifiée comme thème de croissance prioritaire du Groupe, contribue également à la fourniture de matières recyclées à travers l'activité de démantèlement. Les déchets qui ne peuvent être intégrés dans des filières de valorisation matière peuvent faire l'objet d'une récupération énergétique grâce à la chaleur produite par les incinérateurs équipés et à la valorisation du biogaz issu de la dégradation des déchets stockés.

La responsabilité du Groupe consiste à développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière et/ou énergétique), avec pour objectif de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Dans le cadre de son plan environnement 2016-2018 prolongé à 2019, Veolia a pris pour objectif d'améliorer le taux de valorisation globale des déchets traités. Sur le long terme, la valorisation progresse : Entre 2011 et 2018, le taux de valorisation matière des déchets traités a progressé de 15 % à 20 % et le taux de valorisation énergétique est passé de 44 % à 46 %.

En 2016, la baisse du taux de valorisation globale des déchets s'explique par l'augmentation des tonnages reçus en centres d'enfouissement en Chine réalisant peu de valorisation énergétique. Cet effet impacte l'atteinte de l'objectif 2018, malgré une reprise depuis 2017.

Ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia (avec ou sans valorisation).

Innover pour valoriser les nouveaux types de déchets

De nouveaux types de produits arrivent en fin de vie comme les **panneaux solaires** pour lesquels il faut développer des technologies spécifiques de recyclage. En 2018 Veolia a ainsi inauguré avec PV CYCLE et le Syndicat des énergies renouvelables, le premier site de ce type en France et en Europe, à Rousset dans les Bouches-du-Rhône. Entre 1 800 et 4 000 tonnes de matériaux par an seront séparés pour être recyclés dans diverses filières industrielles : le verre est transformé aux 2/3 en calcin propre pour le secteur verrier, le cadre en affinerie d'aluminium, le plastique en combustible de récupération pour cimenterie, le silicium dans les filières de métaux précieux, enfin les câbles et connecteurs sont broyés sous forme de grenaille de cuivre. Cette expertise pourrait être dupliquée dans d'autres géographies d'autant que le gisement de panneaux photovoltaïques en fin de vie atteindra en 2050 plusieurs dizaines de millions de tonnes dans le monde.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Veolia développe une offre commerciale globale à destination des acteurs de la grande distribution incluant le traitement de leurs biodéchets, mais aussi, la revalorisation de leurs invendus vers des filières associatives, de dons et de réemploi.

En France en 2016, Veolia a signé un partenariat de cinq ans avec la **start-up sociale et solidaire Eqosphère**. Basé sur une dynamique d'*Open Innovation*, ce partenariat repose sur une complémentarité entre les deux acteurs : Veolia propose aux enseignes de la grande distribution de les accompagner globalement dans l'optimisation de la valorisation de leurs invendus et des biodéchets tandis qu'Eqosphere met en place des process de tri optimisés et forme les collaborateurs de magasins. Ce partenariat permet aux entreprises de réduire leurs volumes de déchets et de se conformer aux dispositions réglementaires de réduction du gaspillage alimentaire.

6.2.2.3.3.2 Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes

Enjeux et démarche

Les déchets issus des activités du Groupe concernent :

- le métier de gestion des déchets municipaux et industriels qui génère des déchets résiduels ;
- le métier Énergie, qui génère principalement des déchets de combustion via les installations de production de chaleur qu'il exploite ;
- le métier Eau qui génère principalement des boues issues du traitement des eaux usées municipales.

Dans tous ses métiers, Veolia cherche à proposer à ses clients des solutions pour réduire la production de déchets ultimes.

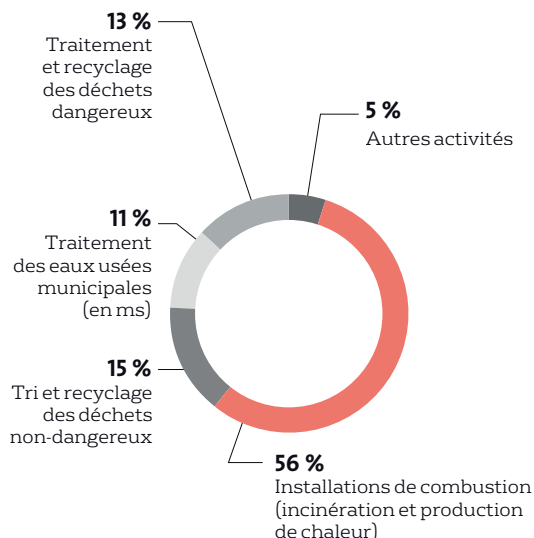
Évolution de la production de déchets résiduels

Métiers	Déchets résiduels produits	2014	2015	2016	2017	2018	2018 dont part valorisée
	Déchets non dangereux produits (en kt)	3 360	3 229	3 663	3 447	3 689	28 %
Déchets	Déchets dangereux produits (en kt)	648	650	705	742	796	-
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres ⁽²⁾ (en kt)	1 055	1 147	1 251	1 203	1 128	73 %
Eau	Boues issues du traitement des eaux usées ⁽¹⁾ (en kt de MS)	714	721	680	662	691	58 %

(1) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Les déchets résiduels des activités Eau et Déchets augmentent en 2018 du fait de tonnages plus importants reçus pour traitement, même si le taux de valorisation globale des déchets augmente.

Répartition de la production de déchets résiduels par activité en 2018

Les principaux déchets des activités du Groupe sont issus des installations de combustion (les mâchefers et les rifiom issus de l'incinération, les cendres et mâchefers liés à la combustion du bois et du charbon dans les installations thermiques), de l'activité de tri et recyclage des déchets non dangereux (refus de tri), du traitement des eaux usées municipales (boues).

Objectifs et résultats**Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe**

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion (en %)	56 %	58 %	61 %	63 %	↑	65 %
Taux de valorisation matière des déchets traités en centres de tri (en %)	90 %*	89 %*	89 %*	89 %*	↑	>85 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées (en %)	62 %	63 %	57 %	58 %	≥ 65 %	≥ 65 %
Production de combustibles de substitution à partir des déchets traités (en kt)	923	1 097	1 169	1 501	↑	↑

* Pro forma 2015-2018.

Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets

Les mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération, représentent environ 18 % du tonnage des déchets non dangereux incinérés. Leur valorisation est réglementée, selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 62 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,1 million de tonnes, dont 92,2 % ont été valorisés en 2018. Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Les résidus d'épuration des fumées sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. Leur quantité représente environ 3 % des déchets incinérés pour les usines d'incinération d'ordures ménagères.

Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques

La combustion des combustibles solides tels que le charbon, le lignite ou la biomasse produit des cendres, constituées principalement de matières minérales (non combustibles) et d'une faible quantité de carbone imbrûlé. La quantité de cendres produites dépend fortement de la teneur en matières minérales du combustible.

Celle-ci, généralement faible pour la biomasse, peut être élevée pour certains charbons.

Les cendres produites se répartissent entre celles sous foyer, appelées mâchefers, et celles dites volantes. Ces dernières sont transportées par les gaz de combustion et captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Le Groupe, qui s'attache à limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion, les traite ou les valorise selon les réglementations locales.

Optimiser la valorisation des déchets en centres de tri

Le Groupe anticipe une diminution du taux de valorisation matière des déchets traités en centres de tri du fait notamment de l'extension des consignes de tri en France qui génère l'arrivée de déchets plus souillés, par conséquent moins recyclables ainsi que des contrats dans des pays où l'objectif client est moins élevé. Par conséquent, l'objectif de 85 % défini pour 2019 est un objectif de seuil de performance.

Les travaux de Recherche et Innovation dans la valorisation des déchets résiduels portent notamment sur :

- l'optimisation du tri via le développement de technologies innovantes comme le tri télé-opéré (affinage du tri à l'aide

d'écrans tactiles) et TSA2® (tri séquentiel autoadaptatif des emballages en fonction de leur matière et couleur). Depuis 2018, le Groupe intègre l'Intelligence Artificielle avec le robot-trieur Max-AI® en test opérationnel sur le centre d'Amiens (France), qui constitue une première en Europe et permet d'améliorer la qualité et la performance du tri ;

- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies, comme les équipements électroniques, les plastiques ou les panneaux photovoltaïques (cf. section 6.2.2.3.3 *supra*) ;
- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les cimenteries ou pour la production de chaleur et d'électricité en incinération.

Valoriser les boues issues du traitement des eaux usées

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux. La croissance démographique et la performance accrue des systèmes d'assainissement, qui assurent des traitements de plus en plus sophistiqués, augmentent les quantités de boues produites au niveau mondial.

Pour répondre aux besoins de ses clients, collectivités publiques et industriels, confrontés à des volumes de boues croissants, l'enjeu de Veolia est de les transformer, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser sous forme d'énergie et/ou de produits utilisables en agriculture ou dans l'industrie.

Les principales valorisations sont agronomiques (épandage ou compostage), quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent et énergétiques (méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique). En 2018, 51 % à minima des boues sont valorisées agronomiquement et 7 % à minima énergétiquement. Si Veolia promeut des solutions de valorisation des boues, le Groupe n'est pas toujours décisionnaire dans le choix de l'exutoire. Veolia veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client. La baisse en 2017 du taux de valorisation des boues était principalement liée à un changement de destination des boues sur plusieurs entités en Chine et a impacté l'atteinte de l'objectif 2018.

6.2.2.3.3.3 Réduire la consommation de matière sur les sites exploités

Enjeux

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs de traitement (urée, ammoniac, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et est indirectement communiquée dans les émissions du scope 3 liées aux réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (cf. section 6.2.3.3.1 *infra*).

Démarche

Pour le métier Eau, la régulation prédictive des réactifs permet d'optimiser les dosages et de réduire les consommations. Ainsi le procédé Prédiflor™ conduit en moyenne à une réduction de 15 % de la consommation de coagulants. Par ailleurs, l'adéquation de la taille des cuves de stockage au besoin permet une meilleure gestion des approvisionnements, des consommations bien planifiées et une limitation des rotations de camions.

Le Groupe a intégré l'optimisation de la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation à plusieurs niveaux. Sur le plan économique, un objectif de réduction de coûts, qui intègre les gains réalisés sur les achats de matières premières, a été défini

et décliné à l'ensemble des activités. Cette action est menée en parallèle avec les objectifs de réduction des émissions gaz à effet de serre du Groupe.

6.2.2.3.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable.

Démarche

Vers une gestion écologique des espaces

Toutefois ces emprises foncières ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. La conception et les modes d'exploitation de ces sites mis en œuvre par le Groupe tendent à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité. Dans le cadre de sa démarche biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*), le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Il rassemble des fiches pratiques facilitant la mise en œuvre, de manière autonome, d'actions favorables aux écosystèmes, à intégrer lors de la conception et/ou de la gestion des sites. Les conditions d'utilisation des sols sont incluses dans les règles d'exploitation des sites et cohérentes avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe (axe gestion et aménagement écologiques des sites et pour ses clients de l'engagement biodiversité).

Réaménagement des casiers de stockage des déchets

L'exploitation d'une installation de stockage de déchets nécessite le creusement et l'aménagement de casiers de stockage. Lorsqu'il en a la charge, le Groupe réalise cet aménagement dans le respect des obligations d'imperméabilisation du site et de valorisation des matériaux excavés. Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible. Ces réaménagements favorisent le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation). Ces étapes sont intégrées dans les plans d'actions des sites à forts enjeux biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*).

Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Des périmètres de protection sont établis autour des sites de captages d'eau destinée à la consommation humaine, afin de préserver la ressource. À l'intérieur de ces périmètres, les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux sont interdites ou strictement réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captant, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité (gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune flore...) à l'instar des actions menées sur le champ captant de Crépieux-Charmy à Lyon.

6.2.2.3.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Enjeux

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 63 millions de personnes dans le monde et collecte 6,5 milliards de m³ d'eaux usées. Il traite 5,8 milliards de m³ dans les 2 667 usines de traitement des eaux usées urbaines qu'il exploite.

Volumes d'eaux usées municipales collectées et traitées

	2014	2015	2016	2017	2018
Volume d'eaux usées collectées (en milliards de m ³)	6.4	6,5	6.4	6,3	6,5
Volume d'eaux usées traitées (en milliards de m ³)	5.8	5,8	5.7	5,7	5,8

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau.

Engagement, démarche et résultat

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia, clairement engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau.

Collecter et dépolluer les eaux usées

Pour gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, Veolia déploie une approche globale pour accompagner les collectivités en fonction de leur taille et de leurs enjeux. La garantie du succès du projet d'assainissement passe par les étapes identifiées : évaluation des besoins, définition d'une stratégie

locale, garantie de la qualité, mesure de la performance du service et communication sur l'impact du service auprès des habitants.

Optimiser l'efficacité des procédés de traitement est une préoccupation constante pour Veolia, tant au niveau de l'exploitation des installations qui lui sont confiées que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO₅ et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018 prolongé à 2019, Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimums respectifs de 90 % et 85 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française (1).

Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants

	2014	2015	2016	2017	2018	Objectifs 2018	Objectifs 2019
Rendement épuratoire en DBO ₅ (en %)	94,1 %	96,0 %	96,0 %	95,7 %	95,6 % (√)	> 90 %	> 90 %
Rendement épuratoire en DCO (en %)	89,2 %	91,4 %	91,5 %	91,3 %	90,9 % (√)	> 85 %	> 85 %

Par ailleurs, dans le cadre de la directive-cadre sur l'eau en Europe, la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement a été instaurée, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

Une offre complète de surveillance

Veolia, qui a développé des techniques d'analyses réglementaires, propose à ses clients une offre complète de suivi (prélèvements et

analyse). Il a également identifié des outils biologiques pour mesurer l'effet de ces rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients dans la définition et la mise en œuvre de solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccordement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

(1) L'arrêté du 21 juillet 2015 modifié relatif aux systèmes d'assainissement collectif et aux installations d'assainissement non collectif, à l'exception des installations d'assainissement non collectif recevant une charge brute de pollution organique inférieure ou égale à 1,2 kg/j de DBO₅ fixe des seuils de 80 % pour la DBO₅ et 75 % pour la DCO.

6.2.2.3.6 Limiter les polluants atmosphériques

Enjeux

Les émissions atmosphériques générées par les activités du Groupe concernent principalement ses métiers Énergie (installations de combustion pour la production de chaleur) et Déchet (incinération).

Émissions de SO_x et NO_x

	2014	2015	2016	2017	2018
Émissions de SO _x (en tonnes) ^{(1) (2)}	67 570	69 397	69 733	71 860	12 920
Émissions de NO _x (en tonnes)	38 376	40 791	41 236	41 349	20 302

(1) Pour les installations de combustion, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO_x) et d'oxyde d'azote (NO_x) fait référence à la Directive Européenne du 24 novembre 2010 à compter de l'exercice 2018 suite à la mise aux normes des installations gérées par Veolia. Le calcul des années précédentes faisait référence à la précédente Directive Européenne du 23 octobre 2001. Ces documents fixent les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

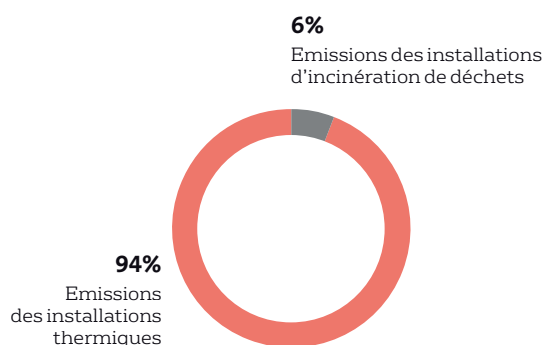
(2) La méthode de calcul des émissions de SO_x et de NO_x peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO₂, HF, CO, NO_x et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentrations des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quelle que soit la taille des installations.

D'autres méthodes peuvent être utilisées en fonction des exigences locales à partir de facteurs d'émissions en fonction du tonnage incinéré, ces facteurs étant déterminés à partir de tests en conditions réelles d'exploitation.

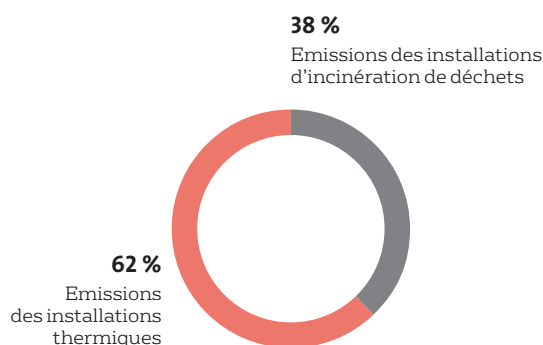
La baisse conséquente en 2018 des émissions de SO_x et NO_x est liée au changement de référence des valeurs limites servant au calcul

des émissions pour les installations de combustion, cf. note (1) du tableau ci-dessus.

Répartition des émissions de SO_x en 2018 (en %)



Répartition des émissions de NO_x en 2018 (en %)



Engagement et démarche

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, le Groupe s'attache à réduire les émissions atmosphériques des installations qu'il exploite en mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD).

Objectifs et résultats

Émissions des installations thermiques

Dans le cadre de son plan environnemental 2016-2018, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite et a défini des objectifs seuils pour 2019.

Flux moyen rejeté par les installations thermiques de plus de 100 GWh

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
NO _x (g/MWh)	363	322	299	273	↘	< 300
SO _x (g/MWh)	483	295	244	224	↘	< 250
Poussières (g/MWh)	17	15	12	13	↘	< 12

La baisse, continue depuis 2015, des émissions de NO_x, SO_x et poussières sur ces installations démontre les efforts du Groupe en matière de capture et de traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur, menés par les sites et les centres d'excellence métiers/techniques.

La hausse des poussières en 2018 s'explique par l'entrée dans le reporting de nouveaux sites en Hongrie et en Finlande qui ont des valeurs supérieures à la moyenne groupe.

Pour les installations thermiques, les meilleures techniques disponibles (MTD) concernent aussi bien l'optimisation de la combustion en minimisant les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de monoxyde de carbone (CO) que les systèmes de traitement de fumées (dénitrification, désulfuration et dépoussiérage des gaz de combustion). De plus, le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations de combustibles et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres, biomasse et gaz naturel en particulier.

Émissions des incinérateurs de déchets

Dans le cadre de son plan environnement 2016-2018, prolongé à 2019, Veolia continue à utiliser la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale, sur un périmètre monde. En 2018, comme les années précédentes, les concentrations moyennes des émissions sont inférieures aux valeurs limites de la directive européenne.

Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2018

	CO mg/Nm3	NO _x mg/Nm3 ⁽¹⁾	SO _x mg/Nm3	HCl mg/Nm3	Poussières mg/Nm3	Dioxines ng/Nm3
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	9,4	119,7	11,4	6,1	1,6	0,01
Objectifs 2018 ⁽²⁾	< 50	< 200	< 50	< 10	< 10	< 0,1
Objectifs 2019 ⁽²⁾	< 50	< 200	< 50	< 10	< 10	< 0,1

(1) Pour les NO_x, la norme dépend du débit : 200 mg/Nm3 pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm3 pour les usines < 6 t/h.

(2) Les objectifs sont fixés à partir des valeurs limites de la directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 modifiés (moyennes journalières).

Veolia contribue activement depuis quatre ans à la révision du BREF Incinération (Best available techniques REference document) qui devrait être publié en 2020. Il s'agit des documents techniques établis par la Commission européenne et la profession de l'incinération, servant d'outil de référence sur les meilleures techniques disponibles et notamment l'amélioration de l'impact environnemental incluant les émissions dans l'air et des spécifications sur les NOx, CO, TOC, HCl, HF, SO₂, NOx, PCDD, métaux, poussières...

6.2.2.3.7 Préserver et restaurer la qualité des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable. Sur ces sites, une pollution du sol pourrait à son tour entraîner une pollution des nappes d'eau souterraines ou des eaux de surface.

Veolia propose également des solutions pour restaurer les sols pollués et entretenir la qualité des sols.

Engagement et démarche

Sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollution chronique ou accidentelle du sol par le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières, la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents engendrés au cours des procédés de traitement et le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Prévention et surveillance sur les sites de stockage de déchets

Les installations de stockage de déchets, qui sont les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière, sont soumises à des standards minimaux internes pour leur conception et leur exploitation. Ces standards incluent une étude géologique des caractéristiques du sol, la mise en place d'un système d'étanchéité comprenant une double barrière (active et/ou passive avec la pose de géomembranes contrôlées et certifiées par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et eaux de surface sur site ou dans des unités extérieures, ainsi que la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (de 20 ans au minimum), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. Tous les sites de Veolia s'autoévaluent par rapport à ces standards et, en cas de non-conformité, doivent présenter un plan d'actions de mise en conformité, démontrer l'existence de mesures équivalentes ou obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Veolia intervient également dans la restauration et l'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés ou encore la valorisation agronomique des déchets et des boues d'assainissement (cf. la section 6.2.2.3.2 *supra* Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes).

6.2.2.3.8 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

Limiter, capter et traiter les odeurs

Enjeux

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Ce processus concerne plusieurs activités du Groupe (traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets).

Engagement et démarche

La lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia qui veille à les limiter, les capter et les traiter.

Veolia met directement en œuvre des solutions et accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements correspondants. Ainsi, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par biofiltration, lavage et système de mesure électronique) et met en œuvre des techniques physicochimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives. En cas de nuisance perçue, le Groupe privilégie le dialogue avec les riverains. Par exemple, l'élaboration d'un jury de nez, composés de riverains

du site formés à la caractérisation des odeurs ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié aide à déterminer la gêne odorante et prendre les mesures adaptées.

Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

Enjeux

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité de collecte des déchets.

Démarche

Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

6.2.3 CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

6.2.3.1 Risques et opportunités

Veolia est exposé aux risques de dérèglement climatique (cf. sections 5.2.1.3 *infra*) en raison soit des conséquences que peuvent avoir des catastrophes naturelles sur ses sites ou implantations, soit de l'impact des conditions climatiques sur ses activités notamment dans les métiers de l'Eau et de l'Énergie.

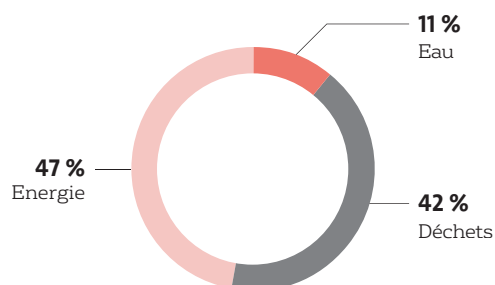
Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de solutions visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES).

En 2018, les émissions directes (scope 1) (1) et indirectes liées à l'énergie (scope 2) (2) de GES des activités gérées par le Groupe sont de 34,7 millions de tonnes eq. CO₂. Elles proviennent pour 47 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 42 % de son métier Déchets (émissions de méthane (3) dans les centres de stockage de déchets et émissions de CO₂, par les incinérateurs principalement). La répartition des émissions de GES (scope 1 et 2) par métier n'est pas directement corrélée à la répartition du chiffre d'affaires (cf. schéma ci-dessous). Le Groupe calcule aussi les autres émissions indirectes (scope 3) (4) : les émissions liées aux postes significatifs du scope 3 représentent 45 % du scope 1 et 2 (cf. section 6.2.3.3.1 *infra*).

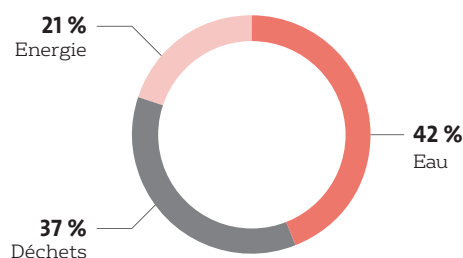
Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe :

- acteur de l'atténuation, Veolia apporte à ses clients des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, captage et valorisation du méthane, valorisation matière et énergétique des déchets). En 2018, les GES non émis grâce à l'action du Groupe représentent 62 % des émissions scope 1 et 2 (cf. section 6.2.3.3.2 *infra*) ;
- le Groupe est aussi engagé dans la mise en œuvre de solutions d'adaptation aux effets des dérèglements climatiques en particulier sur son activité eau (cf. section 6.2.3.3.4 *infra*).

Emissions GES par métier (scope 1 et 2) (%)



Chiffre d'affaires par métier (%)



(1) Émissions directes de GES (ou Scope 1) : Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme par exemple : combustion des sources fixes et mobiles, procédés industriels hors combustion, biogaz des centres d'enfouissements techniques, fuites de fluides frigorigènes...

(2) Émissions liées à l'énergie indirectes (ou Scope 2) : Émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Veolia inclut aussi les pertes des réseaux de distribution d'électricité et de chaleur opérés par le Groupe.

(3) Le pouvoir de réchauffement sur 100 ans du méthane biogénique (CH₄) est 28 fois plus important que celui du dioxyde de carbone (CO₂), rapport du GIEC AR5, 2014.

(4) Autres émissions indirectes (ou Scope 3) : Les autres émissions indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme par exemple : l'achat de matières premières, de services ou autres produits, déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités de l'organisme, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...

6.2.3.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 2 de Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique et s'est fixé comme objectifs, à horizon 2020, de :

- capter plus de 60 % de méthane des centres de stockage de déchets gérés ;
- cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions réduites (1) (2) ;
- cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO₂ d'émissions évitées (1).

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Patrick Labat, directeur de la zone Europe de Nord.

Le dernier rapport du GIEC d'octobre 2018 sur « Les impacts d'un réchauffement climatique global de 1,5 °C par rapport à 2 °C et les trajectoires d'émissions de gaz à effet de serre à suivre pour limiter le réchauffement à 1,5 °C, dans le cadre plus général du développement durable et de l'éradication de la pauvreté » incite le Groupe à envisager son activité dans le cadre d'une transition juste au service des territoires à travers ses clients, collectivités comme industriels (cf. chapitre 1, section 1.2.4 *supra*).

Engager le Groupe dans une démarche de neutralité carbone demande une articulation autour de trois axes complémentaires :

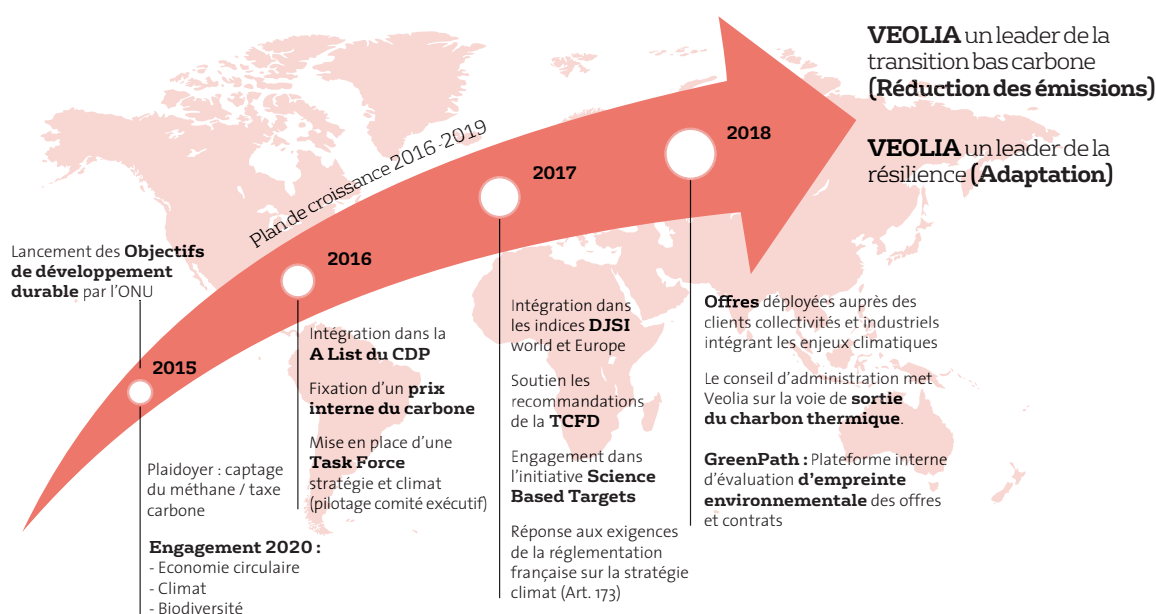
- la réduction des émissions du Groupe s'appuyant sur la mesure et le reporting des émissions de GES du scope 1, scope 2 et scope 3 (cf. section 6.2.3.3.1 *infra*). La responsabilité de Veolia est différenciée :
 - sur ses actifs propres,
 - sur les activités et services pour lesquels le Groupe exerce le contrôle opérationnel où les décisions (choix du mix énergétique, investissements) sont partagées avec ses clients ou portées par eux,
 - et dans sa chaîne de valeur selon la capacité d'influence du Groupe ;

- le développement de solutions pour permettre à ses clients d'éviter des émissions, à travers l'accroissement de l'économie circulaire et la valorisation de l'énergie fatale. (cf. section 6.2.3.3.2 *infra*). À ce titre Veolia est un acteur de la compensation, par des projets permettant d'émettre des crédits carbone (ex. : valorisation du biogaz des centres de stockage de déchet en Amérique latine), par la participation au développement du Label bas-carbone français au travers de I4CE, ouvrant des possibilités de compensation sur le territoire français ou par la mise en œuvre de compensation volontaire (ex. contrat d'eau du SEDIF, 4,6 millions d'usagers en 2017, neutre en carbone) ;
- la séquestration du CO₂, (ex : la participation au consortium retenu par le gouvernement norvégien pour le captage et stockage du CO₂ de l'incinérateur d'Oslo).

Veolia acteur responsable de la transition énergétique

Les activités de Veolia utilisant du charbon représentaient 2,9 % de son chiffre d'affaires et 31 % des émissions directes des activités sous contrôle opérationnel du Groupe en 2017. Veolia a décidé de prendre position sur la production de chaleur et d'électricité à partir de charbon.

En 2018, le conseil d'administration a mis Veolia sur la voie de sortie du charbon : Veolia s'engage à ne pas développer ou acquérir de nouvelles activités utilisant du charbon, sauf les activités visant précisément à substituer au charbon des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre. Plutôt que s'en défaire par cession, le Groupe s'engage à entamer sans délai la conversion de ses activités existantes afin d'éliminer totalement à terme l'impact CO₂ de l'usage du charbon en combinant divers leviers : l'amélioration du rendement énergétique par la mise en œuvre de solutions d'efficacité de la production et des réseaux d'énergie, ainsi que la substitution du charbon, soit par des combustibles alternatifs (déchets, biomasse, gaz), soit par l'utilisation de chaleur fatale récupérée.



(1) Sur la période 2015-2020.

(2) Dont la prise en compte des émissions évitées par la production d'énergie dans des unités de cogénération, par rapport à des centrales thermiques classiques.

Trajectoires d'émissions et scénarios

Le Groupe milite pour une comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre (GES) et une définition scientifique des trajectoires de réduction des gaz à effet de serre. À ce titre, Veolia Environnement est membre du conseil d'administration de l'organisme indépendant responsable de la comptabilité française des polluants atmosphériques et gaz à effet de serre, le CITEPA.

Les objectifs 2020 du Groupe ont été établis sur la base de l'évolution de son activité présentée aux investisseurs dans le plan long terme et du calcul des émissions de GES associées activité par activité. Veolia a rejoint l'initiative Science Based Target et les travaux en cours visent à rendre compte de l'évolution des émissions du Groupe dans sa globalité plutôt que de focaliser par sous-secteur d'activité (chauffage urbain collectif, valorisation des déchets, production et traitement de l'eau). En effet, un travail de recherche scientifique (AIE, universités...) est encore nécessaire afin de définir des scénarios et méthodologies adéquats sur ces secteurs. L'objectif du Groupe est de participer aux contributions de réduction des pays où il opère. En 2018, Veolia a ainsi participé à l'étude ZEN 2050 portée par Entreprises Pour l'Environnement (EPE), contribution d'un groupe multisectoriel d'entreprises à la réflexion sur la Stratégie Nationale Bas Carbone de la France. Veolia a aussi contribué avec Imperial College of London à l'étude « An exploration of the resource sector's greenhouse gas emissions in the UK, and its potential to reduce the carbon shortfall in the UK 4th and 5th carbon budgets ».

L'engagement de Veolia comme acteur de la transition bas carbone est reconnu, en particulier par les notations A- au CDP Climate change (en 2017 et 2018).

Acteur engagé

Veolia s'est engagé en faveur d'un prix du carbone robuste et prévisible en signant, dès septembre 2014, la déclaration d'engagement de la Banque Mondiale. En avril 2015, le Groupe s'est engagé en soutenant l'initiative CEO climate leaders du Forum Économique Mondial. En mai 2015, Veolia Environnement a signé le Business Leadership Criteria du Global Compact, le Carbon pricing leadership coalition et celui de l'AFEP-MEDEF, son président-directeur général militant pour une redevance carbone qui permette de taxer la pollution par les gaz à effet de serre et de redistribuer directement ces fonds aux projets d'atténuation. Dans le même temps, Veolia s'est doté d'un prix interne du carbone haussier jusqu'en 2030, traduisant sa vision de l'évolution des réglementations sur ses marchés et applicable aux projets d'investissement.

Le Groupe est aussi engagé dans la valorisation des solutions bas carbone amenant à des émissions évitées. En 2018, le Syndicat national des Régénérateurs de matière Plastique (SRP) a remis à ses clients des certificats représentant une économie potentielle de 0,3 million tonnes équivalent CO₂.

Une participation active aux conférences climat et alliances

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). Depuis la COP 21, le Groupe se mobilise pour témoigner à l'occasion de ces conférences et contribuer aux débats, en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP24 à Katowice en 2018, Veolia a participé à plusieurs side-events organisés sur le Pavillon de la France, de la Pologne et de l'Union européenne, pour partager des exemples de solutions bas-carbone et des retours d'expériences sur les enjeux d'adaptation, de qualité de l'air ou de réseaux de chaleur.

Veolia est une des premières entreprises française à avoir signé l'initiative **StepUp Now**, lancée par la European Climate Foundation lors de la COP 24, pour encourager l'Union européenne à ne pas fléchir sur ses ambitions climat et pour soutenir la vision « *Europe with a net zero emissions by 2050* ». Veolia contribue à la 2050 Pathways Platform au travers de **Nazca « Tracking Climate Action »**. Veolia est membre en particulier de la CCAC, de Global Alliance for Building and Construction en faveur de l'efficacité énergétique, de **Sustainable Energy for all (SE4All)** qui s'engage à promouvoir les réseaux urbains de chaleur comme une solution reconnue pour une transition énergétique au niveau du territoire et un vecteur fiable de réduction des émissions de CO₂. L'initiative se déploie actuellement en Inde, où les sites pilotes sont en étude sur le territoire chinois.

Veolia soutient les recommandations de la TCFD – Task Force on Climate related Financial Disclosures. Ce groupe de travail, institué par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation.

Recommandations de la TCFD	Sections du document de référence où cette information est disponible	
Gouvernance : rôle du conseil d'administration et management	6.1.1	Engagements pour un développement durable
	6.2.1	Le Système de Management Environnemental
	7.2.2.4	Le comité recherche, innovation et développement durable
	7.4.1.1	Rémunération du président-directeur général
	7.4.1.3	Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)
Stratégie : Risques et opportunités	1.2	Stratégie
	1.3	Métiers
	5.2.1.3	Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité
Stratégie : Scénarii	6.2.3.2	Politique et engagements
Gestion des risques	5.1	Gestion des risques et contrôle interne
	5.2.1.3	Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité
Indicateurs et cibles	6.1.1	Engagements pour un développement durable
	6.2.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire
	6.2.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique
	6.2.4	Prserver et restaurer la biodiversité

Gouvernance de l'engagement climat

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le conseil d'administration valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe comme la conversion sur le moyen-long terme des centrales de production de chaleur à charbon (cf. encadré sections 6.2.3.2 *supra* et 7.2.1.4 *infra*). Les résultats des engagements climat sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 7.2.2.4 *infra*). Le directeur de la zone Europe du Nord, membre du comité exécutif sponsor de l'engagement climat, présente au comité exécutif les résultats du Groupe sur le climat et soumet les propositions de plans d'actions associés (en juin et octobre 2018). Les indicateurs environnementaux retenus dans le calcul de la rémunération variable du président et des membres du comité exécutif contribuent aux engagements climat du Groupe.

La direction du développement durable assure, à travers son directeur de l'engagement climat, la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique tant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre que sur les thématiques d'adaptation aux dérèglements climatiques. Les indicateurs de performance environnementale sont ainsi intégrés au Système de Management Environnemental du Groupe (cf. section 6.2.1 *supra*).

Au niveau opérationnel, chaque directeur de Business Unit est responsable de l'identification des opportunités business en déclinaison de la stratégie du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2 et 1.3 *supra*) et des risques inhérent à ses métiers et son territoire, le risque climat étant identifié comme un des principaux risques (cf. section 5.2.1.3 *supra*). Le programme efficacité du groupe (cf. section 1.2.3 *supra*) inclut les actions de réduction des consommations d'énergie et de produits chimiques. Le Système de Management Environnemental (cf. section 6.2.1.2 *supra*) permet aux Business Units de réfléchir à leurs actions en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique et d'initier les plans d'action en conséquence.

6.2.3.3 Actions et résultats

6.2.3.3.1 Performance climat – Reporting des émissions

Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia reporte et publie les émissions de gaz à effet de serre, selon le GHG Protocol, sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (cf. section 6.8 *supra*).

Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel (1)

	2015	2016	2017	2018
Scope 1 – Émissions directes (en millions de tonnes eq. CO ₂) ⁽¹⁾	26,9	28,5	28,8	29,6 (✓)
Scope 2 – Émissions indirectes (en millions de tonnes eq. CO ₂)	7,5	5,3	5,2	5,1 (✓)
Total (en millions de tonnes eq. CO ₂)	34,4	33,8	34,0	34,7 (✓)

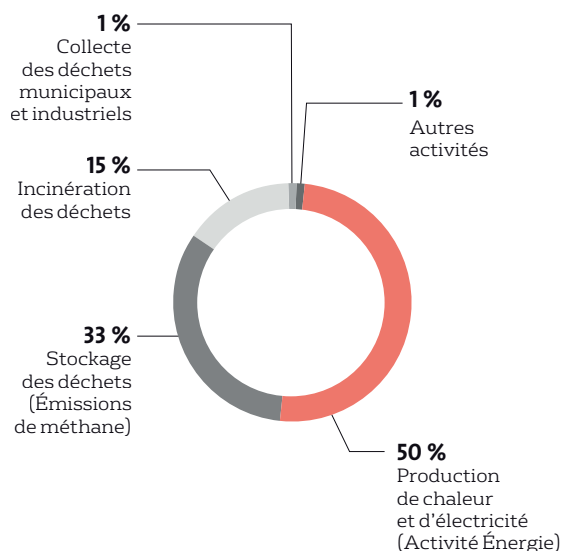
(1) La méthodologie de calcul des émissions directes des centres de stockage des déchets a été revue en 2018 pour intégrer une meilleure caractérisation des déchets acceptés sur les sites, les modifications ont été appliquées sur les années 2015 à 2018.

L'augmentation du scope 1 de Veolia est liée principalement à la croissance du groupe. Le scope 2 de Veolia reste quant à lui maîtrisé sur l'année 2018, avec une légère baisse, pour un chiffre d'affaires croissant.

(1) Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES :

- l'approche contrôle opérationnel (émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe) ;
- l'approche par mise en équivalence (consolidation des émissions de GES selon la part de capitaux propres détenue dans l'entité, sur le périmètre du reporting environnemental) ;
- Veolia a retenu la première approche qui correspond à son métier d'exploitant.

Répartition des émissions du scope 1 par activité



Les émissions directes du Groupe augmentent de 0,9 million de tonne équivalent CO₂. Cette hausse est liée :

- à la croissance externe (acquisition du groupe SALA, leader des déchets toxiques et municipaux en Colombie, d'un centre de stockage de déchets en Australie, d'incinérateurs de déchets en Corée, nouveaux contrats de fourniture de services énergétiques à l'industrie en Finlande et demande croissante de chaleur industrielle en Chine) ;
- à l'augmentation des raccordements sur les réseaux de chaleur urbains existants en Chine,

malgré une baisse liée à la fin de contrat du Gabon en 2018 et une diminution des émissions de GES sur les centres de stockage de déchets en Chine.

Évolution des postes significatifs d'émission du scope 3

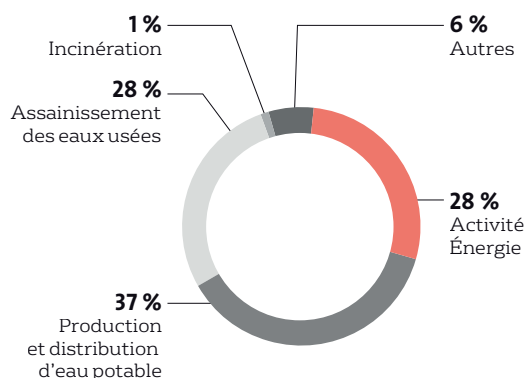
	2015	2016	2017	2018
Part scope 3 des émissions liées à la consommation d'électricité (en millions de tonnes eq. CO ₂)	8,3	8,1	8,2	8,4
Émissions liées à l'achat de chaleur et d'électricité pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (en millions de tonnes eq. CO ₂)	-	6,8	6,8	6,7
Émissions liées aux achats de produits et services (en millions de tonnes eq. CO ₂)	-	-	0,5	0,5
Déplacements professionnels (aériens et ferroviaires) (en millions de tonnes eq. CO ₂)	0,016	0,011	0,011	0,010
TOTAL	8,3	14,9	15,5	15,6

Les émissions liées aux achats de produits et services présentées dans le tableau ci-dessus sont celles liées aux réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées⁽¹⁾. Veolia est engagé dans une démarche d'achats responsables qui contribue à la maîtrise des émissions de scope 3 (cf. section 6.3.3.3.3 infra).

(1) Selon le GHG Protocol, les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité restent comptabilisées dans le scope 2.

(2) Ces indicateurs sont calculés en utilisant la somme des volumes produits et la somme des volumes d'eaux usées entrant dans les STEP pour traitement auxquelles sont associés les facteurs d'émission respectifs liés aux intrants (réactifs). Source Base carbone.

Répartition des émissions du scope 2 par activité (1)



Les principales émissions du scope 2 sont liées aux services de production de l'eau potable et traitement des eaux usées qui nécessitent l'achat d'électricité. Une part importante de cette activité est réalisée en France, mais aussi dans des pays où le mix énergétique reste carboné comme la Chine ou la République tchèque.

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence en calculant les émissions de son scope 3. Depuis 2017, seuls les postes significatifs sont publiés (soit plus de 90 % 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.

6.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Démarche

Acteur engagé, le Groupe apporte des solutions afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre :

- en réduisant les émissions des services et procédés vendus et des installations qu'il gère (diagnostic et empreinte environnementale, efficacité énergétique accrue, recours aux

énergies renouvelables, destruction du méthane issu du stockage des déchets) ;

- en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (par la fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux principalement).

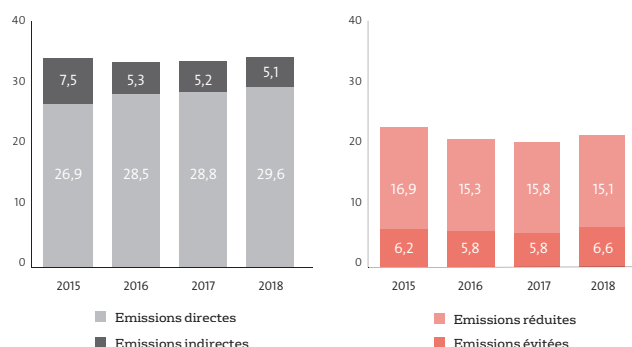
Les actions permettant de réduire et d'éviter les émissions de GES, par métier, sont les suivantes :

Métier/Type d'action	Actions mises en place
ÉNERGIE Réduction des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie. Recours aux énergies renouvelables et alternatives en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, géothermie, solaire, éolien...). Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie. Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).
DÉCHETS Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets. Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz. Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie. Vente de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. Recyclage des matières premières contenues dans les déchets. Production de combustibles de substitution à partir des déchets.
EAU Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> Autoconsommation d'une partie de la production de chaleur et d'électricité à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par micro-turbine hydraulique, pompes à chaleur...). Optimisation de la consommation énergétique des installations. Vente d'énergie produite à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par micro-turbine hydraulique, pompes à chaleur...).

Le Groupe a déployé une démarche d'excellence opérationnelle, coordonnée au niveau corporate, sur ses principaux sites et contrats : soit plus de 1 600 entités qui mettent en œuvre un plan d'action annuel pour améliorer la performance opérationnelle (cf. chapitre 1, section 1.2.3 *infra*), en particulier sur l'efficacité et la maintenance qui contribuent directement à la réduction des scope 1, 2 et 3.

Le processus d'achat durable visant en particulier à mettre en œuvre une approche TCO (Total Cost of Ownership) pour évaluer les coûts sur la durée de vie des équipements contribue aussi à l'efficacité énergétique (cf. section 6.3.3.3 *infra*).

Dès aujourd'hui, le Groupe propose son expertise à ses clients pour calculer et réduire leur empreinte environnementale, en particulier leur bilan carbone, grâce à l'outil Veolia GreenPath (cf. section 6.2.1.5 *supra*). Pour chaque projet, Veolia est en mesure d'évaluer les émissions évitées par rapport à un scénario de référence, que ce soit dans le recyclage des matériaux comme dans la valorisation énergétique des déchets. Les partenariats signés avec SEB pour recycler le plastique du petit électroménager, avec Danone pour celui des bouteilles d'eau ou encore Tetra-Pak pour l'aluminium, le plastique et le carton des briques alimentaires s'accompagnent de mesures d'éco-conception : ces actions contribuent à la fois à l'économie circulaire (cf. section 6.2.2 *supra*) et à éviter des émissions.

Objectifs et résultats**Évolution des émissions de GES (millions de tonnes eq. CO₂)**

L'augmentation des émissions évitées est liée à l'acquisition de sites de valorisation de métaux en Suède et à une augmentation de la valorisation de l'énergie issue des déchets en Asie.

La baisse des émissions réduites est liée à la fin du contrat du Gabon qui incluait l'exploitation de barrages hydrauliques et à la baisse du méthane capté sur les centres de stockage de déchets.

Cumul des émissions réduites et évitées depuis 2015

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2020
Cumul des émissions réduites depuis 2015* (en millions de tonnes eq. CO ₂)	16,9	32	48	63,1 (√)	100
Cumul des émissions évitées depuis 2015 (en millions de tonnes eq. CO ₂)	6,2	12	17,9	24,4 (√)	50

* Depuis 2016, Veolia a aligné le calcul de son scope 2 énergie sur le GHG protocol. Le scénario de référence de calcul des émissions réduites en est modifié.

Focus sur une action de réduction : le captage du méthane

Dans les installations de stockage de déchets, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 % : l'expertise du Groupe pour le capter et le valoriser est un facteur important de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Calculé sur 100 ans, le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois supérieur à celui du CO₂ (5e rapport du GIEC). Le choix du Groupe de se baser sur ce chiffre augmente de 12 % ses émissions liées au méthane par rapport à de nombreuses entreprises et pays qui reportent encore d'après le 4e rapport du GIEC, où le pouvoir de réchauffement associé au méthane était de 25.

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2020
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (en %)**	62,2 %*	60,6 %*	57,9 %*	57,7 (√)*	≥ 60 %

* Pro forma 2015-2018

** Changement de méthodologie de calcul (cf. section 6.8 infra).

La baisse du taux de captage depuis 2015 est due à la politique de fermeture des sites de stockage au Royaume-Uni, la baisse du captage du méthane sur des sites de stockage de déchets majeurs en Chine et en France et des travaux sur les moteurs des sites. Le taux de captage se stabilise en 2018. L'augmentation du tarif des crédits carbone permet d'envisager à moyen terme la rentabilité de nouvelles installations de captage du méthane gérées par Veolia.

Le taux de valorisation du méthane capté s'améliore quant à lui, passant de 78 % à 84,4 % entre 2015 et 2018, traduisant les efforts du Groupe pour valoriser le méthane qu'il capte plutôt que le brûler en torchère sans valorisation.

6.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques**Enjeux**

Pour son métier Énergie, Veolia est producteur et distributeur d'énergie (principalement via l'exploitation de réseaux de chaleur urbains) mais également prestataire de services énergétiques visant à optimiser la consommation de ses clients industriels et tertiaires.

Pour ses métiers Eau et Déchets, Veolia consomme de l'énergie et valorise au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux usées traités pour réduire sa propre consommation et produire de l'énergie pour des tiers.

Les actions de Veolia pour économiser et préserver les ressources énergétiques sont présentées selon deux axes :

- production et distribution d'énergie (cf. section 6.2.3.3.1) ;
- gestion de l'énergie non liée à la production et à la distribution d'énergie (cf. section 6.2.3.3.2).

Engagement

Économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique. Dans ce domaine, le Groupe s'engage à :

- gagner en efficacité énergétique sur les installations qu'il exploite ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et alternatives et accompagner ses clients dans cette transition ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux.

6.2.3.3.3.1 Production et distribution d'énergie

La production et la distribution d'énergie pour le Groupe concernent principalement :

- son métier Énergie à travers ses activités de production et distribution de chaleur pour les réseaux de chauffage urbain, pour les industriels et les activités tertiaires, incluant la production par cogénération de chaleur et d'électricité ;
- son métier Déchets via ses activités incinération (valorisation de la chaleur produite par la combustion des déchets) et stockage (valorisation en chaleur, électricité ou biogaz du méthane produit par la fermentation des déchets).

Évolution de la consommation d'énergie primaire liée à la production d'énergie pour vente

	2015	2016	2017	2018	Contribution des métiers (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en millions de MWh)	108,1	96,6	97,1	99 (√)	0 %	33 %	67 %
Consommation d'énergies renouvelables et alternatives ⁽²⁾ (en millions de MWh)	36,0	36,8	37,3	39,7	0 %	76 %	24 %
Part d'énergies renouvelables et alternatives consommées (en %)	33,3 %	38,1 %	38,5 %	40,1 %	-	-	-
Consommation d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	20,9	20,8	21,0	22,5	0 %	62 %	38 %

(1) Depuis 2016, dans le cas où Veolia achète de la chaleur pour distribution via un réseau de chaleur, cette chaleur n'est pas prise en compte dans les consommations du Groupe liée à la production. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.

(2) Les énergies alternatives sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle, perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement. Les énergies renouvelables, quant à elles, sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable. L'énergie de récupération issue des incinérateurs est considérée comme renouvelable à 50 % et alternative à 50 %.

Évolution de la production d'énergie pour vente

	2015	2016	2017	2018	Contribution des métiers (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Production d'énergie (thermique et électrique) (en millions de MWh)	62,6	53,8	54,4	56,0 (√)	1 %	17 %	82 %
• Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	45,0	37,2	37,3	39,6	1 %	9 %	90 %
Production d'énergies renouvelables et alternatives (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	17,5 (√)	4 %	51 %	45 %
Part d'énergies renouvelables et alternatives produites (en %)	26 %	30,3 %	30 %	31,3 %	-	-	-
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	11,7	11,5	11,5	12,4	5 %	39 %	56 %

Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018, prolongé à 2019, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et alternative de 5 % par rapport à 2015, sur l'ensemble de ses activités.

Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Production d'énergies renouvelables et alternatives (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	17,5 (√)	↑	↑
Évolution par rapport à 2015	-	+1,2 %	+1,2 %	+8,7 %	+5 %	+5 %

La part d'énergies renouvelables et alternatives augmente dans la production d'énergie totale : la fin de contrat du Gabon (avec production d'énergie hydraulique) est compensée par la mise en service de nouvelles centrales thermiques biomasse en Hongrie et au Japon. On note aussi une progression en Espagne (alimentation de clients industriels avec des granulés de bois), en Slovaquie, au Maroc (grignons d'olives)...

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-dessous.

Métier énergie : efficacité énergétique et diversification du mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 42 053 installations énergétiques dans le monde. Les émissions de GES liées à son métier Énergie représentent 50 % du scope 1 et 29 % du scope 2 du Groupe.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie)

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2018	Objectif 2019
Activité production et distribution de chaleur et d'électricité :						
Émissions de CO ₂ par MWh de chaleur et d'électricité vendues (en kg CO ₂ /MWh)	359	382	372	356	↘	↘
Économies d'énergie primaire * (en GWh) liée à la cogénération sur les installations de production et de distribution de chaleur de plus de 100 GWh/an	5 337	6 144	5 873	6 706	↑	↑
Rendement énergétique (en %) des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	84 %	85 %	87 %	87 %	↑	≥ 85 %
Part de biomasse dans le mix énergétique (en %)	8 %	9 %	9 %	12 %	↑	≥ 10 %
Activité services énergétiques aux bâtiments et aux industriels :						
Économies d'énergie (exprimées en tonnes équivalent CO ₂ non émises) grâce à l'optimisation des services énergétiques aux bâtiments (ex : Hubgrade...)	Non mesuré	8 850	9 840	15 030	↑	10 000

(*) Indicateur issu de la directive 2004/8/CE concernant la promotion de la cogénération.

L'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production de chaleur, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique, en adjoignant la production simultanée d'électricité. L'âge moyen des installations gérées par le Groupe (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de 12 ans en 2017 : ce parc récent permet de disposer des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) liée à cogénération augmentent significativement suite à la fourniture de services énergétiques à l'industrie en Finlande, l'augmentation de la fourniture de chaleur à l'industrie en Chine et la remise en service après travaux d'une installation biomasse en Pologne.

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : ces derniers offrent des performances énergétiques optimisées par la concentration de la production sur un seul site par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants, le Groupe s'est désormais fixé un objectif de maintien du rendement au-dessus de 85 %.

Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables.

La part de biomasse combustible consommée dans les métiers de l'énergie est passée de 6 % en 2011 à 12 % en 2018. L'augmentation en 2018 est principalement liée à l'acquisition d'une nouvelle centrale thermique en Hongrie et d'une autre au Japon.

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : pilotés par des data-analystes et ingénieurs systèmes pour une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme pour sa filiale ENOVA aux Émirats Arabes Unis.

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation

Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs produisant de la chaleur, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. Cela permet de réduire le recours à d'autres sources d'énergie pour assurer leur fonctionnement en autoconsommation et de fournir de l'énergie à des tiers. Par ailleurs, les activités de recyclage et de valorisation des combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2015 (pro forma 2015-2018)	2016 (pro forma 2015-2018)	2017 (pro forma 2015-2018)	2018 (pro forma 2015-2018)	Objectif 2018	Objectif 2019
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/tonne de déchets incinérés)	731*	740*	760*	761*	↑	↑
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets (en %)	78,1 %*	81,1 %*	83,6 %*	84,4 %*	↑	↑

* Pro forma 2015-2018.

6.2.3.3.2 Consommation d'énergie pour les process (hors production et distribution d'énergie)

Les consommations présentées dans cette section correspondent aux consommations non présentées dans la section précédente :

- consommation du métier Eau, non liée à la production d'énergie pour vente ;

- consommation du métier Déchet, non liée à la production d'énergie pour vente ;
- consommation du métier Énergie, non liée à la production et à la distribution d'énergie et aux services énergétiques aux bâtiments et industriels.

Évolution de la consommation d'énergie (hors activité de production et distribution d'énergie)

	2015	2016	2017	2018	Contribution des métiers (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie (en millions de MWh)	14,6	15,9	15,6	15,7 (v)	57 %	41 %	2 %
• Dont consommation d'énergie thermique (en millions de MWh)	6,1	6,1	6,3	6,3	27 %	71 %	2 %
• Dont consommation d'énergie électrique (en millions de MWh)	8,5	9,8	9,4	9,3	77 %	20 %	3 %
Consommation d'énergie renouvelable et alternative (en millions de MWh)	6,2	5,9	6,0	6,0	15 %	85 %	0 %
Consommation d'énergie renouvelable (en millions de MWh)	5,8	5,4	5,5	5,5	16 %	84 %	0 %

Métier Eau : optimiser la consommation électrique et rechercher l'autosuffisance

Les activités de production et distribution d'eau potable ainsi que les activités d'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) représentent 65 % du scope 2 du Groupe (cf. section 6.2.3.3.1 *supra*). Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En effet, l'énergie théorique contenue dans les eaux usées est de deux à plus de cinq fois supérieure à celle nécessaire pour les traiter.

Le Groupe cherche à minimiser la consommation des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines) à travers le référencement de bonnes pratiques et de choix technologiques efficaces, le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 5001 : 2011. La politique de renouvellement des équipements vise également à optimiser les consommations énergétiques.

Parallèlement, Veolia étudie et évalue, dans sa recherche de la solution optimale de traitement des boues d'épuration (cf. Valoriser les déchets, section 6.2.2.3.3 *supra*), les options de valorisation énergétique (méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique...) et cherche à optimiser l'efficacité énergétique de ses procédés de traitement. Par ailleurs, partout où cela est techniquement possible et économiquement intéressant pour son client, Veolia cherche à renforcer la production d'énergie via des équipements de production d'électricité renouvelable : panneaux solaires, éoliennes, etc. Il travaille à évaluer l'énergie récupérable en plaçant des turbines en sortie de station d'épuration, comme à Bruxelles (Belgique).

Ainsi, de plus en plus d'usines d'assainissement sont des exemples d'efficacité énergétique. En Allemagne, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur toutes les installations équipées de digesteur de boues. Cette démarche permet d'atteindre aujourd'hui l'autonomie énergétique sur trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants).

Indicateurs de performance énergétique (métier Eau)

	2015 (pro forma 2015-2018)	2016 (pro forma 2015-2018)	2017 (pro forma 2015-2018)	2018 (pro forma 2015-2018)	Objectifs 2018	Objectifs 2019
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m ³) par les usines de plus de 60 000 m ³ /j	267	262	229	233	≤ 260	≤ 260
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m ³) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	355	343	350	344	≤ 348	≤ 348
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	76 %	78 %	75 %	73 %	↑	↑

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation

Les principaux postes de consommation d'énergie concernant l'activité collecte de déchets (consommation de carburant représentant 1 % du scope 1 du Groupe) et l'activité incinération (consommation d'électricité représentant 1 % du scope 2 du Groupe

et énergie autoconsommée issue de la valorisation des déchets) (cf. section 6.2.3.3.1 *supra*). Veolia travaille à une limitation de la pollution par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte pour limiter les émissions. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2015 (pro forma 2015-2018)	2016 (pro forma 2015-2018)	2017 (pro forma 2015-2018)	2018 (pro forma 2015-2018)	Objectifs 2018	Objectifs 2019
Émissions de CO ₂ liées à la collecte des déchets (en kg de CO ₂ /km)	1,4	1,4	1,4	1,3	↘	↘
Émissions de CO ₂ par quantité d'énergie produite par les incinérateurs de déchets, hors contenu carbone des déchets (en kg CO ₂ /MWh produit)	22,9	23,3	22,1	21,3	↘	↘

6.2.3.3.4 Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et a développé une offre de solutions d'adaptation et de résilience aux effets du changement climatique, comme par exemple :

- le recyclage de l'eau et la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources naturelles et les conflits d'usage, en zones de stress hydrique ou de trop forte demande en eau du fait d'une intensité urbaine et industrielle (cf. section 6.2.2.3.2 *supra*) ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation et l'impact tant sanitaire que sur la biodiversité (cf. 6.2.2.3.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau *supra*) ;
- des plans de continuité et de gestion de crise et post-crise pour la fourniture de services essentiels en cas d'événements extrêmes et de retour à la normale ;
- la limitation des îlots de chaleur urbains comme à Nice.
- la contribution au bien-être sanitaire des communautés situées dans des zones à risque comme les zones côtières, concernées par des enjeux de stress hydrique (cf. encadré GreenPath section 6.2.1.5 *supra*) ou de montée du niveau des mers (cf. paragraphe « contribuer à la résilience des territoires », section 6.3.3.3.1 *infra*).

Dans le cadre de sa contribution à la gestion du grand cycle de l'eau, Veolia finance une étude sur l'impact du climat sur le littoral atlantique français menée par le think tank La Fabrique Écologique, après avoir participé avec France Nature Environnement à un guide pour lutter contre l'étalement urbain.

Les risques liés aux dérèglements climatiques sur les sites exploités par le Groupe sont pris en compte (cf. chapitre 5, section 5.2.1.3) et Veolia en place des solutions évolutives pour aider ses clients à réduire la vulnérabilité de leurs territoires et développer la gestion préventive face aux risques de crise. Dans cette optique, la Fondation Rockefeller, Veolia et Swiss Re Corporate Solutions Ltd ont uni leurs efforts pour concevoir une nouvelle initiative de réhabilitation des infrastructures, l'initiative 100 Resilient Cities. Ce partenariat entend apporter aux villes une aide en matière d'adaptation au changement climatique et de réduction de l'exposition au risque de catastrophes. Veolia apporte son expertise pour repenser la conception des infrastructures et la gestion du patrimoine, dans une vision systémique alliant eau, déchets et énergie comme par exemple à la Nouvelle-Orléans (USA).

Veolia s'intéresse à l'émergence de nouveaux services, qui permettent de financer l'amélioration de ces infrastructures. Face aux nouveaux risques auxquels sont confrontées les villes, elles doivent notamment accroître la résilience de leurs infrastructures et de leurs services d'eau et d'énergie. Ces produits d'assurance apportent une source de financement nouvelle qui contribuera à réduire les risques et à augmenter la résilience de la ville.

6.2.4 PRÉSERVER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ**6.2.4.1 Risques et opportunités**

Les activités de Veolia contribuent, par nature, à préserver la biodiversité. À travers ses métiers de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, le Groupe est en interaction directe avec les milieux naturels. La collecte et le traitement des déchets et des eaux usées permettent de limiter la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants.

À l'inverse, les activités du Groupe peuvent avoir des impacts environnementaux directs et/ou indirects qui participent à la perte de biodiversité, du fait de la consommation de ressources naturelles, de la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, des émissions de gaz à effet de serre, des effets de coupure que les sites peuvent créer sur les milieux (clôture, etc.), de l'emprise foncière des sites (destruction ou gestion inadaptée des milieux), de l'utilisation potentielle d'espèces exotiques envahissantes dans l'aménagement des sites et la création de milieux favorables à leur développement (cf. section 5.2.2.1 *infra*).

Veolia a réalisé une analyse de la dépendance de chacune de ses activités aux services écosystémiques :

- la production d'eau potable est directement dépendante du bon fonctionnement du cycle de l'eau : les précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource. Le service écologique de régulation de la qualité de l'eau (autoépuration) permet de maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et donc de limiter les traitements nécessaires pour la potabilisation ;
- les activités d'assainissement sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques, en aval, assurent l'épuration des eaux usées ;
- pour l'énergie, l'activité biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois-énergie ;
- le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure et la nature des sols ainsi que des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Le Groupe répond aux enjeux et gère les risques liés à la préservation et restauration de la biodiversité par des offres spécifiques, notamment : les activités de dépollution ou les solutions de préservation et de restauration de la biodiversité.

6.2.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 3 de Préserver et restaurer la biodiversité et s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, d'avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale.

Conformément au dispositif juridique français, le Groupe s'applique à mettre en œuvre les principes de la mitigation hierarchy (ou démarche dite ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

L'engagement biodiversité pris par le Groupe s'est également inscrit dans la vision, les objectifs et les principes de gouvernance de la Stratégie Nationale Biodiversité (SNB) Française, à laquelle Veolia a adhéré en mai 2011. En 2015, afin de concrétiser son adhésion, le Groupe a constitué un dossier d'engagement volontaire composé notamment d'un plan d'actions 2015-2018 portant sur l'ensemble de ses activités en France comme à l'international. Il a été officiellement reconnu par le ministère de la transition écologique et solidaire en octobre 2015.

Cet engagement s'articule autour de trois axes :

- axe 1 : mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature ;
- axe 2 : déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur les sites ;
- axe 3 : sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux.

Il est accompagné d'un objectif à horizon 2020 : réaliser un diagnostic et déployer un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

En juillet 2018, Veolia Environnement s'est engagée dans l'initiative Act4Nature, lancée par l'association française EPE (Entreprises Pour l'Environnement), et soutenue par d'autres partenaires publics, privés et ONG. <http://www.act4nature.com/>

Dans ce cadre, son président-directeur général a signé des engagements collectifs, à l'instar de 64 autres entreprises et a pris des engagements propres à Veolia. Ces engagements ont été officialisés le 10 juillet 2018 à l'occasion d'un événement réunissant les directeurs généraux de ces entreprises.

Veolia renouvellera en 2019 son plan d'action biodiversité dans la continuité des engagements pris dans le cadre de la stratégie nationale pour la biodiversité et d'Act4Nature.

La démarche biodiversité est suivie dans le cadre d'un comité biodiversité réunissant les directions en charge de cette thématique dans les entités du Groupe (directions fonctionnelles du siège, Recherche et Innovation et Business Units). Un réseau de correspondants dans les principaux pays d'implantation assure le déploiement de la stratégie du Groupe via la mise en place des plans d'action, le partage des bonnes pratiques et la remontée de retours d'expérience.

6.2.4.3 Actions et résultats

À travers son plan d'actions 2015-2018 désormais achevé, le Groupe s'est focalisé sur l'évolution de ses métiers et des pratiques en matière de gestion écologique en amorçant un changement de culture tant en interne qu'en externe. Cette transition s'est traduite par l'intégration de la biodiversité dans ses offres, services et modes de gestion, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.). La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes ont également contribué à promouvoir la biodiversité en interne et au sein de leurs organisations.

Mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature

Il s'agit d'approfondir les connaissances du Groupe sur la biodiversité et de mieux les intégrer dans les services qu'il propose à ses clients. Veolia a ainsi réalisé pour chacune de ses activités une analyse de ses impacts et dépendances, mais également des bénéfices retirés des services rendus par la nature (cf. section 6.2.4.1 *supra*). Les projets de recherche et la conception de solutions innovantes (mesure d'impacts par des bioindicateurs, infrastructures vertes...) sont développés sur la base de l'analyse de ces enjeux.

Déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur les sites

Il s'agit dans un premier temps de la gestion des impacts liés aux rejets et prélèvements dans le milieu naturel des sites opérés. En améliorant sa performance environnementale, en lien direct avec sa performance opérationnelle, Veolia diminue ses impacts sur les milieux récepteurs, air et eau notamment, et donc sur la biodiversité (cf. sections 6.2.2 et 6.2.3 *supra*).

Il s'agit également de la gestion et de l'aménagement écologiques des espaces, notamment pour pallier les impacts générés par l'emprise foncière. L'approche se focalise en premier lieu sur les sites à fort enjeu biodiversité pour lesquels une action est prioritaire avec la réalisation de diagnostics biodiversité avec l'intervention obligatoire d'écologues, mais elle permet également à tous les responsables de sites de réaliser des actions de manière autonome

(guide de gestion écologique, calculateur d'empreinte de gestion des espaces verts, charte Espaces verts...).

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Préserver et restaurer la biodiversité, le Groupe a défini une cible à horizon 2020 : réaliser un diagnostic et déployer un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

Plusieurs critères sont pris en compte, au travers de l'outil de reporting Groupe, pour identifier les sites à fort enjeu biodiversité :

- le contexte écologique. Il est défini en fonction de la présence d'espèces ou d'habitats naturels protégés et du type de milieu dans lequel est implanté le site. Mais également en fonction

de la présence d'aires naturelles protégées ou inventoriées et officiellement reconnues comme d'intérêt écologique par les parties prenantes locales, sur ou à proximité du site. Depuis 2010, le Groupe utilise les informations issues 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) pour réaliser ce travail sur la base des données géolocalisées des sites ;

- la potentialité écologique. Elle est définie en fonction de la surface des espaces perméables du site (terrestres ou aquatiques).

Une évaluation des enjeux biodiversité doit être réalisée par des écologues sur ces sites, identifiés comme prioritaires.

Déploiement des actions d'aménagement et de gestion écologique des sites

	2015	2016	2017	2018	Objectif 2020
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (<i>pro forma</i> 2015-2018)	33 %	42 %	55 %	60 %	100 %
Nombre de sites (à fort enjeu ou non) ayant réalisé un diagnostic avec déploiement d'un plan d'action	135	155	197	215	/
Nombre de sites ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique	141	155	161	181	/

Pour accompagner le déploiement de la démarche, différents outils ont été mis à la disposition des sites, intégrés à l'outil d'empreinte environnementale GreenPath (cf. section 6.2.1 *supra*) dont :

- le diagnostic biodiversité, développé en partenariat avec un bureau d'études, expert de la faune, de la flore et des milieux naturels, sert de standard aux écologues en charge d'accompagner les sites à enjeu biodiversité. La méthodologie intègre les caractéristiques du milieu environnant, les modes d'aménagement et de gestion du site et les perturbations liées à son activité pour permettre la définition d'un plan d'actions adapté aux enjeux locaux ;
- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec l'UICN France (revu en 2016), permet à tous les sites quel que soit leur niveau d'enjeu, de mettre en place des actions favorables à la biodiversité. Il comporte des fiches pratiques portant notamment sur les mesures d'entretien des espaces verts, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, l'entretien des mares et cours d'eau, et la gestion des espèces exotiques envahissantes ;
- EcoLogiCal, un outil conçu en partenariat avec l'association Noé et avec la participation de l'UICN France et d'Ecocert Environnement. Il permet, au travers d'un questionnaire en ligne (autoévaluation) autour de cinq grandes thématiques (flore, faune, eau, déchets, éclairage), de comparer les bilans économique et écologique d'une gestion traditionnelle d'espaces verts avec des pratiques plus respectueuses de l'environnement. EcoLogiCal est destiné à tous les gestionnaires de sites, accessible via internet, gratuit et public : <https://eco-logical.fr> ;
- une charte Espaces verts qui a pour objectif d'accompagner la transition des sites et des prestataires de gestion des

espaces verts vers des pratiques plus écologiques. Constituée d'engagements mutuels à mettre en œuvre par les sites de Veolia et les professionnels du paysage en charge de gérer leurs espaces verts, elle comprend également un outil d'évaluation des méthodes de gestion.

Sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), qui l'accompagne par son expertise dans la mise en œuvre de son engagement (élaboration de son engagement à la SNB, création d'outils opérationnels, etc.). Le Groupe participe activement aux groupes de réflexion de l'UICN, de la Fondation pour la recherche sur la biodiversité (FRB) et des associations françaises Entreprises pour l'Environnement (EpE) et Orée.

En novembre 2018, le président du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN) et le président-directeur général de Veolia ont signé une convention-cadre d'une durée de cinq ans. Objectif : élargir et renforcer la collaboration actuelle entre le MNHN et le Groupe, afin d'améliorer la cohérence et la visibilité des actions déjà engagées conjointement autour de quatre domaines : la recherche, l'expertise, la diffusion des connaissances et la formation.

Conscient qu'une expertise naturaliste est nécessaire à la mise en place et au suivi d'actions adaptées aux enjeux des territoires, le Groupe encourage ses sites à nouer des partenariats avec des associations de protection de la nature.

Déploiement de partenariats locaux

	2015	2016	2017	2018
Nombre de sites ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	62	47	51	60

6.3 Performance sociétale

6.3.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

La responsabilité sociétale s'exprime et se mesure au travers des trois engagements de Veolia pour un développement durable des territoires (cf. section 6.1 *supra*) :

- engagement 4 : construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes (cf. 6.3.2 *infra*) ;
- engagement 5 : contribuer au développement et à l'attractivité des territoires (cf. 6.3.3 *infra*) ;
- engagement 6 : fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain (cf. 6.3.4 *infra*).

Les unités opérationnelles présentes sur cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures :

- la fondation d'entreprise Veolia Environnement, dénommée ci-après la Fondation Veolia (www.fondation.veolia.com) ou la Fondation, dont les domaines d'intervention prioritaires sont l'aide au développement et l'urgence humanitaire, le lien social et l'accompagnement vers l'emploi, la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les projets de la Fondation Veolia impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains des projets soutenus (mécénat financier) ou des volontaires du réseau Veoliaforce (mécénat de compétence via des interventions sur le terrain). En 2018, le soutien financier de la Fondation Veolia à 51 nouveaux projets ou développements de programmes

d'actions, a représenté un montant de 2,612 millions d'euros. En prorogeant le mandat de la Fondation Veolia pour un nouveau quinquennat (2018-2023), le Groupe a confirmé son engagement sur une politique de mécénat de compétences et financier ;

- l'Institut Veolia (www.institut.veolia.org), association loi 1901, créée par Veolia Environnement, mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société, depuis 2001. Plateforme d'échanges et de débats, sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. Au fil des ans, l'Institut Veolia a tissé un réseau international de haut niveau, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. L'Institut intervient via ses publications et conférences de haut niveau, ses groupes de réflexion prospectifs et son réseau international. Reconnue comme une plateforme légitime sur les enjeux globaux, l'Institut Veolia a été admis comme Observateur ONG » par la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

Veolia, profondément ancré et impliqué dans les territoires, œuvre avec l'ensemble des acteurs locaux pour améliorer l'accessibilité de tous aux services essentiels, les conditions de vie et la santé, l'emploi et la formation, l'insertion, le développement économique et la relation entre le monde industriel et celui des collectivités. En effet, sur les territoires où le Groupe opère, la cohésion et l'équité sociale sont les facteurs de succès pour ses métiers ainsi que pour les missions de service public qui lui sont déléguées ou les contrats confiés.

6.3.2 CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CRÉATION DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES

6.3.2.1 Risques et opportunités

Veolia est exposé à différents risques décrits au chapitre 5 liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère, incluant notamment le risque politique, le risque lié aux évolutions réglementaires, le risque lié aux évolutions des marchés, ainsi que des risques liés à la dégradation du climat social (cf. section 5.2.1, 5.2.2, 5.2.4 *supra*).

La concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, les évolutions réglementaires, associées à la multiplicité géographique des implantations du Groupe, nécessite une veille, un dialogue étroit et une concertation continue avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.

Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plate-forme 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-crée des solutions innovantes avec les différents partenaires.

6.3.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 4 de Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec ses parties prenantes. Il s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, d'avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chacune de ses 11 zones d'activité et dans les sept segments de croissance identifiés comme prioritaires (pétrole & gaz, mines & métaux, agroalimentaire, démantèlement, économie circulaire, pollutions difficiles, modèles innovants pour les villes).

Cet engagement s'articule autour de deux axes complémentaires :

- développer des relations avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème (cf. sections 6.3.2.3.1 et 6.3.2.3.2 *infra*) ;
- construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires acteurs du territoire (cf. section 6.3.2.3.3 *infra*).

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Laurent Auguste, directeur développement, innovation et marchés.

La montée en puissance des acteurs de la société civile (ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires, etc.), amène le Groupe à redéfinir le périmètre de ses métiers, à remodeler sa gouvernance et à repenser sa croissance sur des modèles innovants en développant de nouveaux modèles économiques. Ces nouveaux modèles reposent sur la valorisation du savoir-faire via des contrats de partage des bénéfices et de la valeur créée avec ses clients et avec des partenaires apportant des expertises complémentaires. Ces mécanismes de co-construction permettent d'appréhender des problématiques auxquelles Veolia n'aurait pas pu répondre seul.

La politique de relations partenariales de Veolia s'est poursuivie en 2018 dans deux directions :

- des collaborations avec des entités institutionnelles, nationales ou internationales, ainsi qu'avec des acteurs économiques, afin de valoriser les expertises et les savoir-faire du Groupe dans ses différents métiers.

Veolia échange ainsi régulièrement avec ses parties prenantes (associations, organisations internationales, universités, syndicats etc.) via diverses instances de réflexion (groupes de travail, colloques, événements internationaux) et a noué des partenariats avec nombre d'entre elles. Le Groupe s'est doté d'un guide méthodologique interne « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales » permettant aux équipes opérationnelles et correspondants développement durable de mettre en œuvre ce dialogue efficace.

De même, à travers son comité de Critical Friends (cf. encadré *infra*) et l'organisation de « réunions parties prenantes » avec des experts de haut niveau, le comité exécutif marque sa volonté de se nourrir des opinions de ses parties prenantes et de challenger certaines de ses orientations stratégiques. Veolia contribue 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. Le Groupe partage son expertise en répondant aux demandes des parties prenantes, à leurs initiatives ou à des questions ayant un impact direct ou indirect sur ses activités. Veolia développe également de nouvelles relations de travail avec ses clients ou ses partenaires économiques en vue de construire des partenariats innovants, et établis sur des modèles de création de valeur partagée ;

- des actions de soutien au développement socio-économique des territoires dans lesquels le Groupe exerce ses responsabilités d'opérateur (cf. section 6.3.3 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*).

Convaincu que la promotion du dialogue avec ses salariés contribue à l'amélioration des conditions locales de travail, en particulier dans les pays émergents, Veolia encourage la création d'instances de dialogue avec les salariés (cf. section 6.4.5 *infra*).

Un comité de *Critical Friends*

Créé en 2013, le comité des *Critical Friends* de Veolia se compose d'une douzaine de personnalités issues du monde associatif, institutionnel et académique, experts des problématiques sociales et environnementales. C'est un espace de réflexion collective qui a pour objectif d'apporter au haut management de l'entreprise le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe.

Les missions du comité :

- réagir et challenger les stratégies, problématiques et actions présentées par le management de Veolia ou suscitées par les membres du comité, en matière d'évolution de la conduite des métiers ou de développement durable ;
- relayer les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe, y compris les plus éloignées de l'activité directe de Veolia ;
- suggérer des voies de progrès ;
- formuler, le cas échéant, des avis constructifs sur les stratégies et actions menées ou à mener.

Les *Critical Friends* se réunissent une à deux fois par an. À cette occasion, ils approfondissent leur connaissance des métiers du Groupe lors de visites de sites et échangent avec le président-directeur général de Veolia Environnement et les membres du comité exécutif sur une thématique fixée à l'avance. Ce fut le cas par exemple pour les questions des enjeux RSE de Veolia et l'ouverture de l'entreprise à ses parties prenantes, sa responsabilité climatique, ou sa contribution aux Objectifs de développement durable des Nations Unies. En 2018, le comité s'est penché sur les thèmes du marché de la qualité de l'air, les évolutions du monde et de la société qui impacteront ses activités et ses défis stratégiques, et la définition de la raison d'être de Veolia.

La présidence du comité des *Critical Friends* de Veolia est confiée à une personnalité indépendante, reconnue pour son expérience dans le domaine social et environnemental. Jean-Michel Severino, président d'Investisseurs et Partenaires, occupe cette fonction depuis 2013.

En 2015, deux comités *Critical Friends* locaux ont été créés en Chine et en Allemagne dans l'optique d'échanger sur des sujets liés aux activités de Veolia dans ces pays avec des parties prenantes représentatives.

6.3.2.3 Actions et résultats

6.3.2.3.1 Prendre en compte les attentes globales

Dialoguer avec les représentants de la société civile et du monde académique

L'Institut Veolia : un instrument de prospective

Les revues et les conférences de l'Institut

Depuis 2001, l'Institut Veolia, apporte des éclairages prospectifs et développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques, et intellectuels ainsi qu'avec les praticiens de terrain, à l'instar des ONG, qui font référence dans les sujets étudiés. Avec ses conférences, sa revue (Revue de l'Institut -FACTS Reports) et ses groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs publics, entreprises,

ONG, organisations internationales, etc.) afin de profiter d'une pluralité de regards sur un sujet donné, en combinant les retours d'expérience de bonnes pratiques issues d'acteurs de terrain et des analyses d'experts.

Pour assurer la promotion de ses publications au moment de leur parution et au-delà, et continuer d'alimenter et d'enrichir les discussions, l'Institut Veolia organise des conférences-débats avec les auteurs et des experts sur les thèmes abordés :

- l'Institut Veolia a publié une revue pour comprendre l'impact, notamment pour les villes, du développement de l'intelligence artificielle, de son rôle accru dans la prédiction et l'anticipation, et analyser les défis posés par cet essor sur les politiques publiques, les données personnelles et les citoyens. Suite à cette publication, l'Institut Veolia a organisé, en février 2018, en partenariat avec The Future Society, une conférence débat sur le thème de l'intelligence artificielle et de la robotique. Les intervenants ont échangé sur les opportunités et menaces qu'impliquent ces technologies, et ont proposé des pistes pour tirer parti de cette nouvelle révolution technologique ;
- afin d'explorer les nombreux défis auxquels les villes sont confrontées (changement climatique, catastrophes naturelles, crises sanitaires, perte d'attractivité, déclin industriel, pauvreté, etc.) ainsi que les solutions innovantes pour y faire face, l'Institut Veolia a publié fin 2018 une revue sur le thème des « villes résilientes ». Suivant cette publication, l'Institut Veolia a organisé une conférence avec Jean-Christophe Levasor, directeur de « La condition publique », Guillaume Josse, urbaniste du groupe Huit et de Wexity, Éric Lesueur, président de 2Ei Veolia et David Ménascé, directeur du cabinet Azao et professeur à HEC.

Le comité de prospective de l'Institut

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le comité de prospective guide les travaux et le développement de l'Institut Veolia à l'occasion de sa réunion annuelle. Le comité a abordé en 2018 la question de la pollution plastique dans les océans avec un groupe d'experts internationaux de diverses disciplines. L'une de ses conclusions a été que la solution ne se trouvait pas en mer mais plutôt à terre en faisant évoluer notre « société du jetable » vers une économie circulaire.

Les autres activités de l'Institut

L'Institut Veolia a eu l'occasion de contribuer à d'autres événements en 2018 :

- un colloque international intitulé « l'eau et le vivant » qui a été organisé le 11 octobre dernier à Paris, en coopération avec le collège académique Natanya, la Chambre de commerce américaine, pour explorer les défis de l'eau et la possibilité d'un « new deal » régional de l'eau au Proche-Orient ;
- les XVèmes entretiens de Royaumont organisé fin novembre 2018.

Partenariats remarquables

À l'issue du colloque célébrant les 20 ans du programme de recherche QualiAgro, Veolia, l'INRA et l'Irstea ont signé en novembre 2018 une convention cadre pour poursuivre durant cinq ans leur collaboration au service d'une agriculture durable. Au carrefour de la recherche fondamentale et appliquée d'une part, et de la recherche publique et privé d'autre part, ce programme vise à développer des solutions d'utilisation des déchets urbains organiques (biodéchets, déchets verts et boues d'épuration) comme fertilisant agricole. L'accord doit permettre de passer en phase d'expérimentation à grande échelle.

D'autres exemples illustrent les partenariats fondés sur la création de valeur partagée entre Veolia et le monde académique (ex. le centre SnO (Society & Organizations) au sein d'HEC Paris, Antropia et l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'Essec), ou la société civile et le secteur privé (ex. action tank « Entreprise et pauvreté » que Veolia Environnement a rejoint en 2014, partenariats avec Ashoka et Ticket for Change sur des projets d'entrepreneuriat et de social business). En favorisant l'entrepreneuriat social, ces collaborations contribuent aussi au développement économique des territoires par le dialogue.

Dialoguer avec les organisations internationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec les principales agences de l'ONU, les organisations bilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au Global Compact en juin 2003, contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable et à la définition des agendas internationaux pour le développement.

Le Groupe fait partie des entreprises ayant obtenu le niveau de différenciation Advanced pour sa communication sur le progrès (Communication On Progress) dans le cadre de son adhésion au Global Compact des Nations Unies, dont il contribue au rayonnement des principes.

Veolia participe depuis 2017 au Forum Politique de Haut Niveau organisé chaque année par les Nations Unies et qui vise à faire le point sur le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030. En 2018, le thème était « La transformation vers des sociétés durables et résilientes » et portait sur le suivi des ODD 6,7,11,12,15 et 17, ODD sur lesquels la contribution du Groupe est particulièrement importante. À cette occasion, Veolia a participé à la journée dédiée aux entreprises, et également à un side-event organisé par le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat des Nations Unies (UNDESA) et le WBCSD. L'occasion de présenter des exemples de collaborations innovantes en vue de l'atteinte des ODD.

En 2018, Veolia a participé au 8e Forum mondial de l'eau de Brasilia, et y a organisé une conférence sur le thème : « Pacte mondial pour l'environnement : un projet compatible avec l'entreprise ? ». Veolia soutient depuis l'origine le projet de Pacte mondial pour l'environnement, lancé en juin 2017, et présenté par Emmanuel Macron lors de l'assemblée générale des Nations Unies en septembre 2017. La stabilité juridique induite par le Pacte permettrait d'accompagner la transformation des modèles économiques des entreprises et déployer partout dans le monde les solutions les plus respectueuses de l'environnement. À l'occasion de ce débat, des juristes internationaux, des entreprises et des experts français et brésiliens ont échangé sur les enjeux liés à la mise en œuvre du Pacte mondial pour les entreprises. Veolia y a rappelé son rôle aux côtés de ses parties prenantes pour accompagner l'homogénéisation des standards environnementaux, notamment dans le domaine de l'eau.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux débats internationaux sur le climat, à l'occasion des Conférences des parties sur le climat (COP) (cf. section 6.3.3.1 *infra*).

Participer aux plateformes multi-acteurs

En s'investissant dans des plateformes multi-acteurs, de types pôles de compétitivité, clusters, instituts scientifiques à visée locale ou internationale, le Groupe développe des synergies avec son écosystème territorial. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives

partenariales telles que le Comité 21, Vivapolis – Institut pour la ville durable, Mission Métropole du Grand Paris, Partenariat Français pour l'Eau (PFE), pôles de compétitivité (Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne - Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon), Conservatoire du Littoral et Rivages de France.

Dialoguer avec les autorités internationales, européennes et nationales

La représentation d'intérêts et les contributions de Veolia aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, qui sont menées avec les autorités internationales, européennes et nationales, sont traitées dans la section 6.5.4.3 *infra*.

6.3.2.3.2 Prendre en compte les attentes locales

L'instauration du dialogue avec les parties prenantes locales se concrétise, notamment, par :

- la mise en place d'une gestion de proximité permettant de répondre aux demandes d'information et de service des habitants ;
- une information régulière des parties prenantes locales concernées et/ou intéressées par l'accès aux services et leur évolution ;
- la mise en place d'enquêtes de satisfaction client pour estimer les progrès du service, les bénéfices des usagers, et mieux comprendre leurs motifs d'insatisfaction et leurs attentes ;
- la mise en place de dispositifs de communication externe pour promouvoir les nouvelles solutions auprès des clients collectivités (recueil d'innovations, rencontres sur ce thème et participation à des événements sur la ville durable, site internet dédié) ;
- la prise en compte du secteur informel.

Gérer les relations consommateurs/usagers

Veolia propose à ses clients collectivités de gérer, pour et avec elles, la relation avec les populations desservies, c'est-à-dire, les consommateurs des services délivrés par Veolia.

Le centre d'excellence « Service aux consommateurs », créé en 2015, permet l'harmonisation et l'échange de bonnes pratiques sur ce thème entre les entités opérationnelles de Veolia à travers le monde.

Le Groupe développe des actions de médiation en lien avec des associations (notamment en France avec PIMMS, et VoisinMalin, et en Amérique latine avec des services dédiés à la relation avec les consommateurs et les parties prenantes, en particulier dans les quartiers défavorisés) ou des partenariats d'accompagnement social de publics en difficulté (*cf.* section 6.3.4.3.2 *infra*).

Le Syndicat des eaux d'Île-de-France (Sedif), plus grand service public d'eau en France, et Veolia Eau d'Île-de-France, son délégataire, ont développé en 2018 un dispositif digital permettant d'informer en temps réel les usagers en cas d'arrêts d'eau liés aux fuites sur le réseau d'eau potable.

Veolia contribue également en l'inclusivité numérique en proposant à ses usagers et consommateurs des solutions digitales au plus proche des réalités sociétales (*cf.* section 6.3.3.3.1 *infra*).

Dialoguer avec les communautés locales impactées

Veolia met en place des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : actions ciblées d'information ou de sensibilisation telles que des

réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public.

À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des territoires, la mise en place de liaison communautaire, la mise à disposition d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage auprès des communautés.

En Inde, Veolia India déploie sur ses contrats des équipes de liaison communautaire intitulées Social Welfare Team. Ces équipes, constituées d'une trentaine de personnes, la plupart du temps travailleurs sociaux, font le lien entre les habitants et les services technique et clientèle des entités locales du Groupe.

De la même manière, au Bangladesh des Grameen Ladies assurent les activités de médiation auprès des habitants (<http://www.grameenveoliawaterltd.com/>).

Veolia s'est associé à l'association Empowher à Niamey au Niger et a co-construit une structure d'accueil, appelée l'Oasis, pour l'innovation sociale, le dialogue entre acteurs de la société civile et la formation en faveur de l'environnement et des femmes (*cf.* section 6.3.3.3.1 *infra*).

À Rostock en Allemagne, Veolia organise chaque année depuis 2010, et en partenariat avec les autorités publiques locales et des ONG, la « semaine des projets pour l'environnement ». En 2018, 200 participants ont visité les installations Veolia et ont participé à des ateliers sur le thème des emballages durables et du risque de pollution des océans par les plastiques.

Dans le comté de Merseyside en Angleterre, où Veolia gère les déchets de près de 1,5 million d'habitants, 267 visites du Gillmoss Recycling Discover Centre ont été effectuées, dont 207 pour les écoles, soit près de 8 000 visiteurs.

En Amérique latine et centrale (Equateur, Colombie, Mexique, Brésil, Argentine, Chili et Pérou), Veolia est partenaire de l'Organisation des États Ibéro-américains pour le programme d'éducation à l'environnement « Alrededor de Iberoamérica ». En 2018, plus de 20 000 enfants issus de quartiers défavorisés en Equateur, Colombie, Mexique, Brésil, Argentine, Chili et Pérou, ont participé au programme.

Grâce aux actions de sa Fondation, au plus proche des populations et en partenariats avec les structures localement implantées, Veolia accompagne différentes initiatives d'insertion sociale et professionnelle (*cf.* section 6.3.3 *infra*) ainsi que des projets d'aide au développement (*cf.* section 6.3.4 *infra*).

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel peut se révéler concurrent ou complémentaire selon les activités gérées par le Groupe, notamment dans l'activité du recyclage dans les pays du Sud. Il peut ainsi représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia et la filière localement, et, à ce titre, il est essentiel de le prendre en compte. En ce sens, des méthodologies d'intégration du secteur informel aux filières de gestion des déchets ont été développées.

En Colombie, un programme d'inclusion sociale des chiffonniers a été développé sur le centre de stockage de déchets à Cali, en partenariat avec les entités locales. Après la mise en place d'un plan d'actions destiné à formaliser l'activité, 100 chiffonniers, ayant reçu une formation adaptée et obtenu l'accès aux services médicaux, ont constitué deux coopératives de recycleurs qui fonctionnent aujourd'hui de façon autonome.

En Côte d'Ivoire, Veolia participe à un projet pilote innovant qui se focalise sur la collecte des bouteilles en plastique PET en les achetant à l'ensemble des communautés locales (collecteurs informels, particuliers, commerçants et autres) car elles ne sont pas valorisées localement. Cette initiative dénommée Africwaste est soutenue par Veolia qui a identifié Abidjan comme ville d'expérimentation. Une application smartphone offrant la possibilité aux vendeurs de ne pas se déplacer est en cours de développement. La finalité du projet consisterait à approvisionner une usine de recyclage en Côte d'Ivoire en partenariat avec l'ensemble de l'écosystème.

6.3.2.3 Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires

Avec ses clients et des partenaires, le Groupe crée de nouveaux modèles, fondés sur le partage de la valeur créée (financière ou sociale), l'innovation et la complémentarité d'expertises.

Afin de qualifier de « partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée » un partenariat, les critères suivants doivent être remplis :

- une collaboration formalisée dans un cadre contractuel établi, avec une ou plusieurs parties prenantes (signature d'un

« Memorandum of Understanding », d'un contrat, création d'une joint-venture...);

- un engagement dans le temps : la volonté de collaborer sur le long terme ;
- la co-construction de solutions innovantes qui permettent à Veolia de compléter sa gamme d'expertises en synergie avec ses métiers traditionnels ;
- le partage de la valeur (économique, sociale, environnementale) créée entre les partenaires ;
- un périmètre significatif : partenariat à l'échelle globale (couvrant plusieurs zones), d'une zone géographique ou d'un pays avec le potentiel de conduire à plusieurs répliques.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec nos parties prenantes, Veolia s'est fixé pour objectif 2020 d'avoir noué au moins un partenariat de ce type sur chacune de ses zones d'activité, l'ensemble devant permettre de couvrir sept segments de croissance prioritaires (pétrole & gaz, mines & métaux, agroalimentaire, démantèlement, économie circulaire, pollutions difficiles, modèles innovants pour les villes).

En 2018, l'objectif est en passe d'être atteint avec 11 zones d'activité et six des sept segments de croissance couverts.

	2016	2017	2018	Objectif 2020
Taux de couverture des zones d'activité prioritaires et des segments de croissance de Veolia par des partenariats majeurs basés sur la création de valeur partagée	8/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance	10/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance	11/11 zones d'activités et 6/7 segments de croissance	Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance

Modèles contractuels innovants

Le modèle des solutions Peer Performance Solutions (SPP) : Veolia développe avec les villes de nouveaux modèles de création de valeur partagée et de co-construction reposant sur un partage des bénéfices réalisés (contrats Veolia Performance Solutions : New York, Washington, etc.).

Les contrats avec des apporteurs de fonds sur le modèle AssetCo-OpCo (ex : partenariats développés avec Takeei pour l'exploitation de centrales biomasse au Japon, avec Neste et Borealis en Finlande pour la production d'énergie, avec EPM en Amérique latine pour mettre en place des projets d'efficacité énergétique).

Modèles innovants fondés sur des expertises complémentaires

Le premier partenariat international sur la résilience a été signé en 2016 avec **Swiss Re**, sous l'égide de la Fondation Rockefeller, pour aider les villes à recouvrer plus rapidement leurs infrastructures vitales à la suite de dommages causés par des catastrophes naturelles. La première mise en œuvre pratique de ce partenariat, en lien avec 100 Resilient Cities, porte sur La Nouvelle-Orléans.

Veolia a rejoint le fonds **Livelihoods 3F** pour une agriculture familiale, responsable, équitable et durable. En développant des solutions d'économie circulaire, le Groupe aidera les petits agriculteurs à devenir plus résilients face au changement climatique et en particulier à mitiger les risques de pénurie d'eau.

À **Aguascalientes, au Mexique**, Veolia participe à un projet collectif dont l'objectif est de limiter le risque de pénurie d'eau lié aux besoins croissants de la ville, de l'industrie et de l'agriculture locales.

Veolia est partenaire du **projet STOP** (Stop Ocean Plastics) lancé par Borealis et Systemiq. Le projet a pour objectif de faire progresser la gestion des déchets et arrêter les fuites de plastique vers les océans en Asie du Sud-Est, en aidant les gouvernements et les villes à créer des systèmes efficaces de gestion et de recyclage des déchets ménagers et industriels. Le premier partenariat a débuté en avril 2018 à Muncar, une communauté de pêche côtière située à Banyuwangi, Java Est, en **Indonésie**.

Au carrefour de ses métiers existants que sont la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, Veolia développe son corpus de connaissances dans l'agriculture afin de répondre aux besoins croissants de nourrir les hommes, et proposer à l'avenir de nouveaux services à ses clients. Le Groupe œuvre notamment dans la production de protéines animales à base d'insectes, l'agriculture urbaine, les fermes aquaponiques. Par exemple, Veolia est partenaire d'**Entofood**, start-up basée en Malaisie qui utilise les biodéchets pour cultiver des insectes, destinés ensuite à nourrir les animaux d'élevage. Dans le cadre de cette collaboration, la construction du premier site industriel permettant de transformer les résidus organiques en produits de plus haute valeur ajoutée comme les protéines, est actuellement en cours en Malaisie. Dans le sud de la France, Sede Environnement, filiale de Veolia spécialisée dans les biodéchets, est partenaire de la start-up française **Mutatec**. L'objectif des travaux est d'industrialiser les processus de reproduction des

insectes, et la conversion des résidus organiques de ces insectes, en protéines et amendements organiques, ainsi qu'en d'autres produits à haute valeur ajoutée comme la chitine ou les huiles.

D'autres partenariats ont été signés depuis 2015 à l'échelle d'un pays comme, par exemple :

- le partenariat avec Peterson pour le démantèlement et le recyclage de plateformes pétrolières sur leur site de Great Yarmouth, en Angleterre ;
- le partenariat avec SEB et Eco-Systèmes, en France, créant une boucle d'économie circulaire complète pour les petits produits d'appareils ménagers.

Modèles de création de valeur partagée avec les clients industriels

Le partenariat signé fin 2015 avec Danone a été prolongé de deux ans en 2018. Cette alliance mondiale inédite porte sur la gestion des ressources naturelles, l'efficacité industrielle et la réduction de l'empreinte environnementale. L'objectif environnemental de Danone concerne la gestion des ressources en eau et l'organisation durable des cycles du plastique et du lait, sur tous les sites industriels mondiaux. La politique climat de Danone vise notamment le zéro net carbone à long terme. L'alliance s'organise autour d'une démarche collaborative où la création de valeur partagée est issue de la mise en commun des compétences des deux entreprises. Cet accord permet à Veolia de proposer son expertise sur l'ensemble des sites de Danone, et sur l'économie circulaire des cycles plus globalement, afin d'attendre des effets d'échelle nettement supérieurs à ceux qui auraient été atteints sans partenariat.

En 2018, Veolia a signé deux partenariats reposant sur ce même modèle de partage de la valeur créée :

- un contrat de partenariat de trois ans avec Unilever qui vise à développer une économie circulaire du plastique dans différentes géographies, à commencer par l'Inde et l'Indonésie. Veolia travaillera avec Unilever à la mise en œuvre de solutions de collecte d'emballages usagés, à l'augmentation de la capacité de recyclage et au développement de nouveaux process et modèles économiques ;

- un contrat de partenariat avec Tetra Pak dont l'objectif est de permettre le recyclage d'ici 2025 de tous les composants des briques alimentaires usagées collectées dans l'Union européenne. Il s'agit particulièrement de développer une solution de recyclage du PolyAl durable sur les plans environnemental et économique, afin d'améliorer la collecte ainsi que les technologies et les processus associés.

Modèles sociaux innovants

Pour répondre à la demande croissante des collectivités en termes d'innovation, Veolia a développé un dispositif d'open-innovation sociale, intitulé Pop Up by Veolia, qui favorise la co-création entre le Groupe et des entrepreneurs sociaux. Ces programmes d'incubation ont été déployés en Île-de-France, à Lyon, Toulouse, Bordeaux et Mexico (cf. section 6.3.3.3.1 *infra*). En partenariat avec Ennovent, le Groupe a lancé en 2018 « Pop-up India », un incubateur pour répondre aux enjeux liés à l'accès aux services essentiels, à la gestion des déchets solides et à la valorisation du compost en Inde.

Veolia a rejoint en 2018 la Toilet Board Coalition, première plateforme mondiale dédiée à l'accélération de l'économie de l'assainissement, aux côtés des sociétés fondatrices que sont Unilever, Kimberly-Clark, Lixil, Firmenich et Tata (cf. section 6.3.4.3.1 *infra*). Ce partenariat public-privé rassemble entreprises multinationales, organisations non gouvernementales (ONG) et intergouvernementales (OIG), et bailleurs sociaux, autour d'un objectif commun : « un assainissement pour tous ».

La collaboration avec Elise se poursuit pour la création d'emplois solidaires pour des personnes en difficulté d'insertion et/ou en situation de handicap, afin de proposer aux entreprises une prise en charge plus large de leurs déchets de bureau.

En Australie et Nouvelle-Zélande, la joint-venture North West Waste Alliance créée en 2016 est un partenariat entre Veolia et Our Country, une entreprise australienne 100 % aborigène, dans le domaine du recyclage des déchets et de l'efficacité énergétique. Le partenariat privilégie l'emploi local et l'appel aux sous-traitants locaux. Il repose sur la volonté de fusionner des systèmes de connaissances autochtones et occidentaux dans une volonté de création de valeurs communes.

6.3.3 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

6.3.3.1 Risques et opportunités

La grande diversité géographique des implantations du Groupe, associée à la nature même de ses activités qui sont exercées localement, engendrent statistiquement un risque d'être confronté à une certaine instabilité qu'elle soit politique, économique ou sociale. Celle-ci peut avoir des impacts sur le développement des activités du Groupe (cf. chapitre 5 *supra* concernant notamment les risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère).

Cette multiplicité et la nécessaire prise en compte des exigences et attentes locales sont intégrées dans la stratégie du Groupe au titre de l'engagement 5 « Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires ». Ce sont surtout autant d'opportunités pour Veolia de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

6.3.3.2 Politique et engagements

Par son management, ses implantations locales, ses politiques relatives aux ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*) et aux achats responsables (cf. section 6.3.3.3.3 *infra*), par les actions menées par la Fondation Veolia, par ses partenariats économiques et les mécanismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, le Groupe est un acteur de l'emploi et du développement sur les territoires où il intervient.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 5 de Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires. Il s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, de maintenir à un niveau

élevé, au-dessus de 80 %, la part de ses dépenses réinvesties sur les territoires, et poursuit les desseins suivants :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où il opère ;
- contribuer à la résilience des territoires et les aider à répondre aux défis qu'ils affrontent ;
- développer des solutions smart en s'appuyant sur les technologies numériques ;
- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment au travers de sa Fondation ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs.

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances.

Le développement durable des territoires passe aussi par la création de valeur environnementale. Veolia, porteur d'innovations dans des domaines clés pour l'économie verte (Eau, Déchets, services à l'Énergie), accompagne ses clients pour les aider à réduire leur consommation de ressources naturelles, leur empreinte carbone et à mieux protéger l'environnement et la biodiversité (cf. section 6.2 *supra*).

Le dialogue et les relations que Veolia développe avec l'ensemble de ses parties prenantes (cf. section 6.3.2 *supra*) sont les instruments nécessaires à la mise en œuvre des initiatives et réalisations présentées dans cet engagement.

6.3.3.3 Actions et résultats

6.3.3.3.1 Contribuer au dynamisme de territoires

Le Groupe contribue au dynamisme des territoires au travers des services publics qui lui sont délégués et des investissements qu'il réalise localement pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures et l'accès aux services. Veolia soutient également, au plus près des enjeux sociétaux locaux, l'innovation et l'entrepreneuriat.

Réinvestir localement

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisables et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et de leurs potentiels humains.

En 2018, dans le cadre de son engagement pour un développement durable, « Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires », Veolia a réinvesti localement 85,7 % de ses dépenses sur les territoires, sur les principales géographies (1), en ligne avec son objectif à horizon 2020 de les maintenir au-dessus de 80 %.

	2016	2017	2018	Objectif 2020
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	84,8 % (*)	85,4 % (**)	85,7 %	Maintenir au-dessus de 80 % la part des dépenses réinvesties sur les territoires

(*) Le périmètre représentait 68 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2016.

(**) Le périmètre représentait 70,6 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2017.

Soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par ailleurs à travers son soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

De nombreux partenariats économiques sont mis en place avec les acteurs du territoire, et les parties prenantes locales (cf. section 6.3.2 *supra*).

Des mécanismes de soutien à l'innovation technologique et la création d'entreprise existent à travers VIA by Veolia. Ce programme d'innovation détecte, évalue et accompagne l'intégration de solutions innovantes externes, qui apportent une valeur ajoutée aux offres de Veolia, créent de nouveaux services ou améliorent la gestion du risque environnemental. Veolia se positionne ainsi en intégrateur de technologies pour détecter et évaluer des start-up pionnières dans le domaine des cleantechs et des « énergie-tech » et déployer les solutions les plus innovantes.

(1) Allemagne, Australie (hors Énergie), États-Unis & Canada, France hors Énergie France (Corporate, Eau France hors capsules et SEM, RVD, SADE, SARP, SARPI, SEDE, VIGS et VWT), Royaume-Uni/Irlande, Pologne, République tchèque, Japon, Chine (hors JV et Hong Kong) et Mexique. Dans tous ces pays, si l'activité VWT est représentée, elle est prise en compte dans le calcul. Ces géographies représentent en 2018 73,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Le programme d'Open Innovation Social « Pop Up by Veolia »

Des processus sont déployés afin de favoriser l'entrepreneuriat social à l'échelle d'un territoire. Lancée en 2014, « Pop Up by Veolia » est un programme d'Open Innovation Sociale. Il contribue à l'émergence et à la croissance d'entrepreneurs à fort potentiel d'impact social sur les territoires, en soutenant la création d'incubateurs d'entrepreneuriat social, et permet de développer des collaborations entre Veolia et ces entrepreneurs. Globalement, Veolia a noué des partenariats pour renforcer et mesurer l'impact de ce programme d'Open Innovation Sociale. C'est le cas avec Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux présent dans 80 pays, avec la chaire Innovation et Entrepreneuriat Social de l'ESSEC et Ticket For Change.

Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social pour détecter, sélectionner et accompagner ensemble des start-up sociales à fort potentiel d'impact. Ces incubateurs partenaires jouent plusieurs rôles clés : leur ancrage local permet une diffusion réussie de l'appel à projets thématique sur le territoire, leur programme d'accompagnement permet une réelle structuration des projets des entrepreneurs grâce au coaching, aux formations et aux temps de mise en réseau. Les entrepreneurs accompagnés bénéficient du soutien et de l'expertise des collaborateurs Veolia afin de co-construire des projets et solutions innovantes avec les différents acteurs des territoires (collectivités publiques, citoyens, entrepreneurs, acteurs de l'entrepreneuriat social).

Le programme Pop Up est déployé en 2018 dans 10 territoires, en France, en Inde et au Mexique. Fin 2018, 91 entreprises sociales ont été accompagnées dans ce cadre, et 14 collaborations entre ces entrepreneurs et Veolia ont été réalisées.

Face aux enjeux environnementaux et à l'immense défi que représente la lutte contre la pauvreté qui affecte en premier lieu les femmes au Niger, Empow'Her, organisation internationale soutenant l'entrepreneuriat des femmes, et Veolia ont co-créé et inauguré en janvier 2018 à Niamey, L'Oasis. Cette structure soutient l'insertion économique des femmes par l'entrepreneuriat et sensibilise la population aux enjeux du développement durable. C'est un lieu unique, soutenu par la Fondation Veolia et par sa filiale, la Société d'exploitation des eaux du Niger, dédié à l'économie sociale et à l'économie responsable. L'Oasis s'est inspiré de la Recyclerie, un tiers lieu innovant à Paris, dédié à l'éco-responsabilité et dont Veolia est partenaire depuis son ouverture en 2014. Convaincus que l'entrepreneuriat est un puissant levier pour appuyer l'émancipation des femmes et leur pleine participation au développement de leur communauté, des programmes de formation, de renforcement du leadership et de développement du réseau à destination de femmes entrepreneures sont mis en place. En 2018, L'Oasis a formé 686 femmes, organisé 98 événements de sensibilisation, et près de 2 500 personnes ont participé aux activités proposées.

Contribuer à la résilience des territoires

Veolia s'engage à participer à la résilience des territoires en les aidant, sur ses sites, à répondre aux défis physiques, climatiques, économiques et sociaux, par des actions tant internationales que locales, ou dans le cadre de collaborations avec des collectivités.

La lutte contre le dérèglement climatique est un enjeu majeur de résilience sur la scène internationale, auquel Veolia contribue. Le

Groupe a participé à la préparation et au déroulement de la COP21, la 21^e Conférence internationale de la convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique (CCNUCC) qui s'est tenue à Paris, en décembre 2015, ainsi qu'aux COP22, COP23 et COP24.

À la suite de sa publication sur le thème des « villes résilientes », l'Institut Veolia a organisé une conférence afin d'échanger sur ces nouveaux défis auxquels les territoires font face (cf. 6.3.2.3 *supra*).

Veolia est aussi partenaire de 100 Resilient Cities. Cette initiative de la Rockefeller Foundation vise à accompagner 100 villes du monde à devenir plus résilientes face aux défis sociaux, économiques et physiques. Veolia partage les meilleures pratiques, guide, et évalue les infrastructures de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets pour accompagner les villes dans leur planification urbaine, cela afin de transformer les problèmes de résilience en opportunités de développement urbain et économique et plus respectueux de l'environnement.

Fin août 2015, La Nouvelle Orléans fut l'une des premières villes de ce réseau à dévoiler sa stratégie en matière de résilience, à l'occasion des 10 ans de l'ouragan Katrina. Dans ce cadre, Veolia et Swiss Re ont développé un projet pilote sur certaines infrastructures municipales, notamment les systèmes stratégiques d'eau, de traitement des eaux usées ou de drainage ainsi que de leur approvisionnement énergétique.

Veolia a accompagné en 2017 et 2018 les acteurs de la région de Milwaukee dans la définition et la mise en place d'une stratégie de résilience. Au Liban, Veolia a contribué au diagnostic du plan de résilience de la ville de Byblos. Veolia a par ailleurs animé des workshops à Cali en Colombie suite aux inondations de 2017 et à Montevideo en Uruguay sur la gestion des déchets. Des collaborateurs de Veolia sont également intervenus lors de workshops en 2018 dans la ville du Cap en Afrique du Sud sur les enjeux de stress hydrique et à Addis Abeba en Éthiopie sur l'économie sociale.

Développer des solutions « smart » et digitales

En s'appuyant sur les technologies numériques, les solutions smart visent à améliorer l'information et le confort des citoyens ainsi qu'à optimiser la performance environnementale, sociale et économique des services délivrés par Veolia.

Hubgrade, centre de pilotage de la performance (Smart Monitoring Centers) des métiers de Veolia – eau, énergie et déchets –, permet aux équipes de surveiller et exploiter des données en temps réel pour optimiser la gestion des ressources des clients municipaux, commerciaux et industriels. Hubgrade opère sur trois axes principaux pour garantir la meilleure expertise : l'organisation, les systèmes numériques et les services intelligents. En 2018, Veolia compte plus de 20 centres Hubgrade opérationnels dans le secteur tertiaire et commercial : en France, en Espagne, Italie, Hongrie, aux Pays-Bas, Belgique, Suède, au Royaume-Uni, en Irlande, aux Émirats arabes unis, en Chine et en Australie. Le déploiement de ces centres permet à Veolia de transférer les données provenant de millions de capteurs, et liées à ses activités, afin d'optimiser les flux de ressources dans les villes, les bâtiments et les sites industriels. Hubgrade permet à Veolia de mesurer le progrès, d'accélérer la recherche de performance de ses clients et de limiter la pression sur les ressources.

Nova Veolia s'appuie sur l'innovation et le digital pour renforcer la performance des services dans la ville et proposer de nouvelles solutions aux citoyens. Cette approche digitale consiste à utiliser les nouvelles technologies comme un booster des métiers du Groupe,

pour rendre la ville plus connectée et efficiente dans la gestion de ses ressources. En investissant dans un écosystème d'entreprises digitales, Veolia accompagne l'innovation et la transformation des services urbains en prenant en compte leurs spécificités pour co-construire leur propre vision de la ville intelligente, inclusive et agréable à vivre. À titre d'exemple, les compteurs d'eau communicants déployés par la société Birdz dans plus de 3 000 villes permettent de prévenir sans délai les consommateurs en cas de fuite ou de risque de gel. L'émergence des nouvelles technologies dans l'espace urbain est aussi l'occasion pour les villes de proposer des services pragmatiques, adaptés aux besoins de chaque individu. L'application Fastoche créée par Payboost informe ses utilisateurs des aides sociales auxquelles ils ont droit et calcule leur « reste-à-vivre », tandis que HomeFriend propose aux citoyens de suivre leur consommation réelle en eau potable et de la comparer à des foyers similaires.

Les résultats de l'étude sur le périmètre France sont les suivants :

	Coefficient multiplicateur	Impact direct	Impact indirect	Impact induit
Résultats sur l'emploi soutenu (<i>en Équivalents Temps Plein</i>)	3,75	44 000	42 000	79 000
= x 3,75 emplois : 2,7 ETP supplémentaires soutenus pour 1 ETP direct				
Résultats sur la richesse générée (<i>en milliards d'euros</i>)	2,94	3,3	2,6	3,8
= x 2,94 € : 1 € de valeur ajoutée génère 1,94 € de richesse supplémentaire dans l'économie française				

Les activités de Veolia sur le sol français soutiennent plus de 165 000 emplois équivalents temps plein (ETP), soit 0,6 % de la population en emploi en 2017.

Ces activités ont permis de générer 9,6 milliards d'euros de PIB (Produit Intérieur Brut) en France, soit 0,4 % du PIB national 2017.

6.3.3.3.2 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur responsable d'emploi local

Par son management et ses politiques ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*) et achats (cf. section 6.3.3.3.3 *infra*), le Groupe est un acteur de l'emploi sur les territoires où il intervient. Il est également acteur de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.).

Le Groupe, qui compte 171 495 salariés, agit en employeur responsable, acteur du développement économique et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale) dans les territoires où il opère, par :

- la priorité à l'alternance dans le recrutement externe. Le Groupe est convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation (2 670 alternants en 2018) ;
- ses actions d'insertion par l'activité économique, menées en lien avec la Fondation Veolia et en partenariat avec des structures d'insertion telles que l'ADIE, Unis-Cités, Elise, Espaces, Tremplin, Actavista (voir ci-après) ;

Mesurer son empreinte socio-économique sur les territoires

Afin de mesurer le partage de la valeur créée, Veolia a mené en 2018 l'étude de son empreinte socio-économique (1) en France avec le cabinet Utopies. Cette étude s'appuie sur le modèle LOCAL FOOTPRINT®, basé sur le concept macro-économique des tableaux « Entrées-Sorties » (sources EUROSTAT, BEA et INSEE), permettant de modéliser le fonctionnement de l'économie à partir de la comptabilité nationale.

Cette étude a pour but de quantifier les retombées des activités d'une entreprise au-delà de ses impacts directs que sont le versement des salaires aux collaborateurs, les dépenses achats directes, les taxes. Les impacts indirects sont liés à toute la chaîne de fournisseurs, dont les salaires et les taxes. Ceux-ci alimentent ensuite les impacts induits (consommation des ménages et dépenses des administrations publiques).

- la création de passerelles entre le réseau des Campus Veolia (cf. section 6.4.4.3 *infra*), le Groupe et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes et les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Cap au Nord entreprendre »... ;
- une politique et des actions en faveur de la diversité : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap (cf. section 6.4.5.3.2 *infra*) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires (3 610 stagiaires en 2018), Trophées Performance, Summer school, forums et salons étudiants (cf. section 6.4.4.3 *infra*) ;
- des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique : le Reconciliation Action Plan (RAP) 2017-2019 en Australie en direction des peuples aborigènes, la collaboration avec les agences de sous-traitance locale pour l'inclusion par l'emploi à Nangloï en Inde, avec l'Ambassade de France en Argentine pour l'initiative « Barrio 31 » visant à faciliter l'accès à l'emploi pour les habitants de ce quartier de Buenos Aires.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est, avec l'aide au développement et l'urgence humanitaire, ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'un des trois domaines d'intervention prioritaires 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 (chantiers,

(1) Cette étude a été menée sur la base des données 2017 pour les volets achats et ressources humaines, et des données 2016 pour le volet fiscal du fait de la disponibilité des données. Le périmètre de l'étude est limité à Veolia Eau, Veolia Propreté, SADE, SARP, SARP Industries, OTV, Sede Environnement.

associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc.). Au-delà d'un soutien financier, la Fondation 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.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- **l'Adie**, association qui finance, coache et accompagne des micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire ;
- **Espaces**, association d'insertion par l'écologie urbaine ;
- **Elise**, conception de parcours de formation aux techniques du micro-maraîchage bio-intensif en milieu urbain ;
- **Actavista**, parcours de formation et d'insertion par la rénovation de patrimoine historique ;
- **Tremplin**, pour les emplois verts et métiers du recyclage ;
- la **Philharmonie de Paris** (Cité de la musique), aux côtés de laquelle la Fondation Veolia a poursuivi son action en 2018 pour la démocratisation culturelle.

Depuis 2005, la Fondation appuie également l'association **Unis-Cité** qui propose à des jeunes, de 18 à 25 ans en service civique volontaire, de s'investir dans des projets ayant trait à la lutte contre l'exclusion, la restauration du lien social ou la protection de l'environnement. Ainsi, le programme « Médiaterre » soutenu par la Fondation aide les familles modestes à changer leurs comportements en leur apprenant des écogestes pour une diminution de leurs déchets, la maîtrise de leurs consommations d'eau et la réduction du montant de leurs factures.

Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année nombre d'organisations porteuses d'initiatives locales, et accompagnées par un parrain salarié du Groupe.

Lulu dans ma rue : des conciergeries de quartier

Les conciergeries de quartier « Lulu dans ma rue » mettent en relation des demandeurs de services ponctuels (petit bricolage, livraisons, manutention, gardiennage d'animaux, aide informatique, baby-sitting...) avec des fournisseurs de ces services (réseau d'entreprises partenaires). Accompagnée depuis 2014 par la Fondation Veolia (phase d'expérimentation, ouverture de la première conciergerie de quartier à Paris en 2015, puis développement), l'association est désormais présente via 11 points de rencontre (cinq kiosques et quatre corners en magasin). Activité économique aujourd'hui avérée, génératrice de revenus et renforçant l'employabilité de personnes éloignées du monde du travail, Lulu dans ma rue compte 320 Lulus actifs pour 17 000 clients. Le kiosque a également été reconnu comme un vecteur fort de dynamisation de la vie de quartier. Les sollicitations affluent pour ouvrir des kiosques dans d'autres villes de France (Brest, Bordeaux, Toulon, Lille, Grenoble...).

Atelier Extramuros : l'Upcycling au service du retour à l'emploi

Créée en 2007 avec le soutien de Veolia et de sa Fondation, l'entreprise Extramuros est installée à Gennevilliers au sein d'un local voisin du centre de tri de déchets du Groupe. Extramuros conçoit, fabrique et distribue aux entreprises soucieuses de la responsabilité de leurs achats, du mobilier et des accessoires éco-responsables. Aux côtés de professionnels qualifiés de l'insertion, l'entreprise embauche, forme et accompagne des personnes éloignées de l'emploi afin de leur permettre de stabiliser de façon pérenne et autonome leur situation socioprofessionnelle. Ce projet se concrétise pour la deuxième fois par la sélection, intervenue le 14 novembre 2018, de lignes de meubles destinés à entrer en production et à intégrer le catalogue de Kinnarps, leader européen du mobilier de bureau pour les entreprises.

Acta Vista : construire pour se reconstruire

Implantée à Marseille, l'association Acta Vista, filiale du groupe SOS, première entreprise sociale européenne, a fait de la préservation et de la restauration des sites exceptionnels une activité forte pour favoriser la réinsertion professionnelle. Soutenue par la Fondation Veolia depuis 2008, Acta Vista réalise des chantiers d'insertion et de formation professionnelles aux métiers de la restauration du patrimoine. Les personnes qu'elle accueille apprennent un métier sur des édifices prestigieux avec l'objectif de s'insérer de manière pérenne sur le marché du travail. Aujourd'hui, Acta Vista embauche en contrat d'insertion et forme plus de 350 personnes par an dont un tiers de moins de 26 ans, avec 92 % des salariés qualifiés en fin de parcours et plus de 60 % de sorties en emploi.

Life Project 4 Youth (LP4Y) : centres de formation en Inde pour jeunes en grande précarité

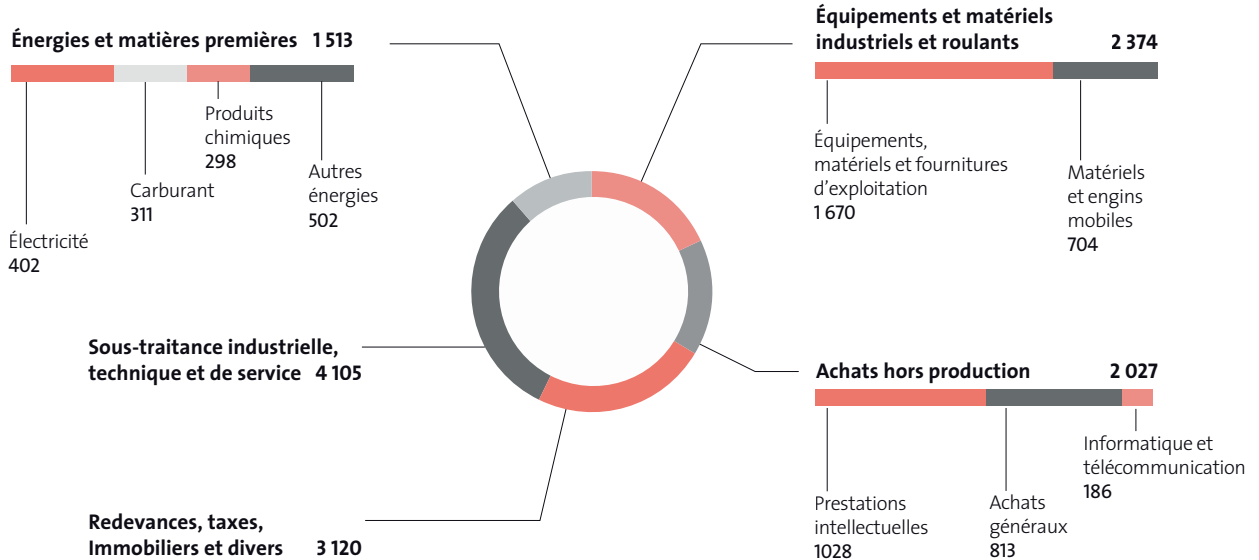
Après les Philippines, l'Indonésie et le Vietnam, Life Project 4 Youth a ouvert en Inde huit Life Projects Centers. Ces centres de formation à l'entrepreneuriat permettent à des jeunes en grande précarité d'envisager une insertion sociale et professionnelle par la création d'une micro-activité économique. Après avoir soutenu en 2016 la rénovation du centre de Pahar Ganj à New Delhi, la Fondation Veolia a renouvelé en 2018 son soutien avec les équipes opérationnelles de Veolia en Inde, qui font également partie intégrante des projets.

En 2017 et 2018 la Fondation a développé son accompagnement pour la réinsertion des personnes les plus éloignées de la société. Avec **Emmaüs Défi**, la Fondation Veolia a soutenu la création d'une Banque solidaire de l'équipement pour permettre l'équipement mobilier à bas coût de logements pour des personnes qui sortent de l'hébergement précaire. Avec la fondation **Centre d'enseignement professionnel franco-arménien**, elle participe à la formation de plombiers-canaliseurs à Erevan, en Arménie.

La Fondation Veolia a également soutenu, en 2018, de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers dont **Pagabags, l'Institut Télémaque, Créaquarter, Solinum, Oasis Jardin de Cocagne...**

6.3.3.3 Instaurer des relations responsables avec nos fournisseurs

Dépense achats totale 2018 (1) en millions d'euros



Très diversifiés, les achats de Veolia se structurent principalement autour de trois domaines :

- l'énergie et les matières premières achetées localement, auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux ;
- les sous-traitances industrielles et de services portant sur la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et installations du Groupe. Ces achats sont réalisés par des acteurs locaux et de petite taille (PME, ETI...) ;

- les équipements et matériels industriels et roulants, au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe, représentent une part significative des consommations énergétiques. À ce titre, ces achats font l'objet d'une évaluation en coût complet du cycle de vie. Leur approvisionnement se fait auprès de filiales de fournisseurs internationaux.

La politique achats responsables, développée par Veolia s'articule autour de trois axes, mesurés par autant d'indicateurs.

	Indicateur de suivi	2016	2017	2018	Objectifs 2020
1/Engager les fournisseurs	Part des contrats actifs incluant les clauses de développement durable	59 %	57 %	63 %	80 %
2/Évaluer leur performance RSE	Part des fournisseurs stratégiques* évalués sur les 3 dernières années	49 %	48 %	55 %	70 %
3/Contribuer au développement local	Dépense achat auprès du secteur protégé et adapté en France	7,3 M€	8,8 M€	9,6 M€	N/A

(*) En 2016 et 2017, un fournisseur stratégique est un fournisseur de rang A ayant une dépense supérieure à 3 millions d'euros par an (supérieure à 2 M€ en 2016), et/ou dont le contrat ou plan d'action existe pour une Business Unit et/ou lorsque ce dernier a déjà fait l'objet d'une évaluation. En 2018, un fournisseur stratégique contribue directement à la stratégie du Groupe, a un rôle critique dans les processus industriels de Veolia (équipements industriels, énergies de production, produits chimiques, matériels roulants, et grands opérateurs télécom & IT). Il représente une dépense récurrente au niveau du Groupe ou à la maille d'une Business Unit.

Engager les fournisseurs

En lien avec les évolutions réglementaires et les nouvelles politiques du Groupe, Veolia renforce son programme de conformité achats ainsi que sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

L'adhésion des fournisseurs du Groupe à la nouvelle charte Fournisseurs « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs », ainsi qu'aux engagements RSE de Veolia fait partie des critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs (cf. veolia.com) :

- la charte Fournisseur est systématiquement transmise lors des consultations et intégrée dans certaines Conditions Générales

d'Achats. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia ;

- afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants ;
- dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, il est demandé à nos fournisseurs de prendre en compte les recommandations faisant suite aux évaluations, de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

(1) La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues du montant total de cette dépense les entités de l'Énergie en France, Kurion (sauf Asteralis), les nouvelles activités Propreté pour les pays nordiques, le Niger, ainsi que les capsules de l'Eau France, les entités SEM, les entités internationales de Veolia Industries Global Solutions et de la SADE et les Co-entreprises.

Fin 2018, 63 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs du Groupe intègrent la clause de développement durable, contre 57 % fin 2017. Cette dernière 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.

Évaluer les fournisseurs

Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offres via une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : criticité de la dépense de la dépense, consommation énergétique, stratégie métier... ainsi que des critères RSE et éthiques (corruption) en ligne avec la cartographie des risques de la direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne du Groupe.

Cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs sur les catégories les plus exposées. Ainsi les acheteurs peuvent lancer les actions de gestion des risques nécessaires (évaluations, suivi du fournisseur, actions correctives, visites sur site...).

Un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire par un prestataire indépendant, portant sur vingt et un critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droit de l'Homme...), éthiques (corruption...) et relations fournisseurs.

- au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné près de 55 % des fournisseurs stratégiques du Groupe ;
- parallèlement Veolia et ses départements Achats ont aussi évalué régulièrement plus de 185 fournisseurs locaux.

Participer au développement du tissu local

Dans le cadre du partenariat entre le réseau GESAT (1) et Eau France (mission handicap), les directions achats se sont engagées, depuis 2013, dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté (mise à disposition des contrats ESAT/EA signés, utilisation d'un moteur de recherche par catégorie et région, campagnes de sensibilisation auprès des demandeurs d'achats). Pour 2018, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, a poursuivi sa progression, atteignant 9,6 millions d'euros pour le périmètre France, contribuant ainsi à la création d'emplois stables pour des personnes handicapées, en particulier dans le secteur du recyclage des déchets, et donc à la sauvegarde des ressources naturelles et énergétiques (recyclage des matières, baisse des consommations d'eau et d'énergie...).

(1) GESAT = Association créée en 1982 ayant pour vocation d'assurer la promotion du secteur protégé et adapté, et d'accompagner les acteurs économiques dans leurs relations avec ce secteur.

Par ailleurs, l'indicateur clé de cet engagement mesure le poids des dépenses réinvesties dans l'économie locale (cf. section 6.3.3.3.1 *supra*).

Bonnes pratiques

Pour Veolia, la considération du coût global (appelé TCO pour Total Cost of Ownership) permet d'articuler, dans une vision à long terme, les dimensions économiques, environnementales et/ou sociales d'un achat, le produit étant replacé dans son environnement, à travers ses fonctionnalités et son cycle de vie. Cette vision permet notamment d'intégrer l'innovation des fournisseurs et d'identifier les leviers d'optimisation.

Solution de prescription pour le renouvellement des pompes

Afin d'aider au mieux les opérationnels et de piloter le renouvellement de ses pompes, Veolia, en partenariat avec la société Greenflex, a développé une solution de prescription de ces équipements à travers une approche TCO.

Cette nouvelle solution, testée dans un premier temps en France, permet :

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents modèles de pompes ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur. En moyenne, les équipements remplacés, selon les contrats cadres négociés pour Veolia, permettent d'obtenir pour le Groupe entre 50 et 70 % du prix complet d'une pompe. Au vu de ces résultats, cette solution sera progressivement déployée sur un périmètre International.

Économies liées aux Certificats d'Économies d'Énergie (CEE)

Créé par la loi POPE de juillet 2005, le dispositif des certificats d'économies d'énergie impose aux vendeurs d'énergie (électricité, carburants, gaz, etc.), appelés « obligés », de développer des actions ou de soutenir des programmes visant, dans la plupart des cas, à faire réaliser des économies d'énergie aux consommateurs (particuliers, professionnels, collectivités). Les différents obligés se voient fixer des objectifs en fonction du volume de leurs ventes sur des périodes de trois ans. À la fin de chacune de ces périodes, ils doivent détenir un montant de CEE équivalent à leurs obligations. Faute de quoi, ils sont sanctionnés financièrement. Un obligé a ainsi la possibilité de mener lui-même des actions, de déléguer des projets ou de racheter des CEE à d'autres acteurs.

Sur le périmètre France, la direction des achats de Veolia s'est inscrite de manière volontaire dans cette 4^e période et promeut activement l'efficacité énergétique auprès des consommateurs d'énergie, tant pour ses propres usages que pour ceux des collectivités territoriales, des professionnels ou des ménages.

Ce plan d'action permet de :

- sensibiliser les exploitants de manière à anticiper leur renouvellement d'équipements ;
- réduire durablement les consommations énergétiques et accroître leur efficacité ;
- réaliser des économies sur nos Achats d'énergie et nos Achats d'équipements ;
- systématiser la collecte et la valorisation des CEE.

À ce titre, Veolia a conclu en février 2017 une convention avec Greenflex, société de conseil en performance énergétique et filiale du groupe TOTAL.

Quelques chiffres :

- quantité d'énergie économisée : > 389 GWh cumulés actualisés ;
- 1,6 million d'euros de primes CEE depuis 2017 ;
- plus de 125 dossiers éligibles au dispositif des certificats d'économies d'énergie.

6.3.4 FOURNIR ET MAINTENIR DES SERVICES ESSENTIELS À LA SANTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

6.3.4.1 Risques et opportunités

Au-delà des mesures fondamentales prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs afin de se conformer à ses obligations en matière de gestion du risque sanitaire (cf. section 5.2.2 *supra*), Veolia agit pour fournir et maintenir des essentiels à la santé et développement humain.

À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales (cf. section 6.3.2.3 *supra*) et son fort ancrage territorial (cf. section 6.3.3.3 *supra*), Veolia contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations Unies. Ce maillage territorial et la proximité du Groupe avec les enjeux locaux, constitue une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques, et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence.

6.3.4.2 Politique et engagements

Le Groupe dessert 95 millions d'habitants en eau potable, près de 63 millions d'habitants en assainissement, 43 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, à travers ses services de chauffage, près de 8,4 millions de personnes dans le monde (1).

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.

Veolia s'engage, aux côtés des autorités déléguées ou de ses partenaires et de ses clients industriels, à assurer un accès durable aux services essentiels d'Eau, des Déchets ou d'Énergie, et tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations ou les quartiers les plus démunis.

Agissant à l'échelle mondiale, Veolia est attentif aux objectifs de la communauté internationale.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 6 de Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain. Cet engagement traduit sa volonté de contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies et à l'effort collectif en matière d'accès à des services durables.

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Régis Calmels, directeur de la zone Asie.

6.3.4.3 Actions et résultats

6.3.4.3.1 Contribuer aux Objectifs de développement durable

Veolia est un acteur mobilisé dans la mise en œuvre des objectifs définis par la communauté internationale. Si sa contribution s'élargit à d'autres champs et expertises métiers (cf. section 6.1.2 *supra*), l'accès et le maintien aux services essentiels demeurent des enjeux clés dans la stratégie du Groupe. Ainsi, depuis 2000 et la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Groupe a permis à 9,6 millions de personnes d'accéder à l'eau potable et à 4,4 millions d'avoir accès aux services d'assainissement, dans les pays en développement et émergents, notamment à travers ses programmes de branchements sociaux en Afrique et en Amérique latine.

Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 3,9 millions de personnes, et à 1,8 million de personnes pour les services d'assainissement. En 2018, ce sont 1,1 million de personnes concernées pour les nouveaux accès à l'eau potable et 820 993 pour l'assainissement (2).

	Depuis la définition des OMD (2000)	Depuis la définition des ODD (2015)	Objectif 2020
Population ayant eu de nouveaux accès (en millions de personnes)	<ul style="list-style-type: none"> • à l'eau potable : 9,6 M • à l'assainissement : 4,4 M 	<ul style="list-style-type: none"> • à l'eau potable : 3,9 M • à l'assainissement : 1,8 M 	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations Unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire

(1) Le nombre d'habitants desservis en eau prend en compte les habitants directement desservis par un réseau de distribution exploité par Veolia et les habitants bénéficiant d'une eau produite par Veolia mais distribuée par un tiers. Pour la distribution, il s'agit des habitants recensés selon les pratiques locales (l'INSEE en France) présents sur le territoire desservi. Pour la production sans distribution, le nombre d'habitants desservis peut être estimé à partir du volume vendu au distributeur sur la base d'un volume mis en distribution moyen par jour et par habitant. Les données habitants recensés et volumes vendus aux tiers sont actualisés chaque année.

(2) 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 douze 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 le nombre moyen de personnes par foyer estimé par les Nations Unies. 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 en 2018, 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.

Afin de favoriser la mise en œuvre des ODD, Veolia s'engage également dans des partenariats innovants, permettant de répondre plus efficacement aux enjeux d'accès aux services essentiels. Le Groupe développe de nouvelles alliances, qui s'appuient sur des expertises complémentaires et aident à appréhender des problématiques auxquels il n'aurait pu répondre seul.

En 2017, Veolia a lancé avec son partenaire Odial Solutions une offre globale d'alimentation en eau potable et en électricité à destination des populations africaines périurbaines et rurales. En Afrique Subsaharienne, 400 millions d'habitants en milieu rural n'ont pas d'accès à l'eau potable. L'idée du partenariat est de proposer des contrats de délégations globaux, pour l'alimentation en eau et en électricité, prenant en compte une ville et les zones rurales périphériques, palliant ainsi la fracture territoriale. Ce modèle exige un petit effort financier des zones urbaines et permet, à travers une péréquation des prix entre les habitants, de rendre le litre d'eau et le prix du kilowattheure plus accessibles aux populations rurales. Cette action conjointe de Veolia et Odial Solutions marque la volonté des deux groupes de s'inscrire dans les Objectifs de développement durable (ODD). Plus précisément, elle répond aux objectifs « Eau propre et Assainissement » (ODD 6), « Énergie propre et d'un coût abordable » (ODD 7) et « Partenariats pour la réalisation des objectifs » (ODD 17).

Depuis 2018, Veolia est membre de la Toilet Board Coalition, plateforme multi acteurs (cf. section 6.3.2.3.3 *supra*) dont l'objectif est de favoriser l'accès du plus grand nombre à l'assainissement (ODD 6). Cette plateforme met en lien multinationales, entrepreneurs, institutions publiques, ONG, afin de faire émerger des initiatives et solutions permettant d'accélérer l'économie de l'assainissement et d'impacter de manière significative ce marché et la société. La collaboration entre Veolia et la Toilet Board Coalition porte sur le déploiement de solutions décentralisées, complémentaires aux dispositifs existants pour développer l'accès aux toilettes, et améliorer les performances des systèmes centralisés.

6.3.4.3.2 Développer des dispositifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services apportés par Veolia, essentiels à la santé et au développement humain. Les raisons de ces difficultés peuvent être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives, linguistiques ou physiques (éloignement, personnes âgées...).

Ainsi, Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels et à développer des solutions adaptées localement.

L'accès aux services

Avec la démarche ACCES, permettre l'accès de tous à des services de qualité

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise Acces (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia. Elle se décline en dix volets dans trois domaines :

- l'ingénierie technique : desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures et proposer de nouveaux modes de desserte ;

(1) Données 2017 disponibles à date.

- l'ingénierie financière et institutionnelle : mettre en œuvre des politiques de prix socialement acceptables, multiplier les branchements individuels sociaux, développer de nouveaux modèles pour la recherche et l'innovation sociale, recherche de financements innovants et solliciter les bailleurs de fonds ;

- l'ingénierie sociétale et de la relation client : développer des services clientèle de proximité et des solutions de médiation, promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices, évaluer les impacts sur la qualité de vie, développer des partenariats et la co-construction de nouvelles solutions.

Ces solutions, développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique, sont désormais proposées à tous les pays et à tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou les quartiers les plus démunis.

Dans les pays en développement et émergents, après plusieurs années d'intervention, Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les OMD, et désormais les ODD. En effet, le Groupe a accompagné de nombreuses villes de ces pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Avec « Eau pour tous », les collectivités sont solidaires de tous les usagers du service

Dans les pays développés, le Groupe est également soucieux de l'accès aux services pour les plus démunis, ainsi qu'aux personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, son programme de solidarité « Eau pour tous » permet à chaque collectivité d'ouvrir la démarche de solidarité locale à tous les usagers du service. Il s'inscrit en complément de la tarification sociale ou équitable et conjugue trois catégories d'aides :

- des solutions d'urgence pour maintenir l'accès au service en proposant des aides financières adaptées aux situations individuelles : échéancier de paiement, abandon de créance, chèques eau ;
- des solutions d'assistance pour aider à maîtriser durablement son budget et ses consommations ;
- des solutions de prévention pour alerter en cas de surconsommation inhabituelle.

L'approche du Groupe est fondée sur la responsabilité partagée des différentes parties prenantes du service : la collectivité, l'opérateur de service et l'utilisateur. Elle permet à chacun d'exercer ses droits et de mettre en œuvre ses devoirs :

- droit d'assistance et d'égalité devant le service public pour les usagers et devoir de maîtrise de leurs consommations ;
- devoir d'information et d'engagement de l'opérateur dans la mise en œuvre de solutions efficaces ;
- devoir de l'autorité publique de lutter contre l'exclusion.

Le programme Eau pour tous a permis de consacrer près de 2,5 millions d'euros (1) à l'aide d'urgence via les fonds de solidarité logement et l'attribution de chèques eau (ou chèque d'accompagnement personnalisé).

En Chine, Veolia a mis en place des mécanismes d'aides sociales à destination des populations les plus fragiles. Tarifs préférentiels ou gratuité, cela concerne l'accès à l'eau potable mais également l'entretien des installations de chauffage. Foyers les plus

modestes, personnes isolées ou en situation de handicap, près de 20 000 foyers ont bénéficié de ces mécanismes.

Le maintien et la structuration des services

Des compteurs intelligents pour mieux gérer son budget et améliorer l'accès au service des plus démunis

La question du coût de l'accès à l'eau est un défi quotidien pour les populations les plus vulnérables. En effet, en raison de revenus souvent irréguliers, il est parfois difficile de payer une facture d'eau mensuelle. Veolia s'est associé à la start-up City Taps, qui a développé une solution inédite de prépaiement incluant un compteur intelligent. Les clients peuvent ainsi prépayer l'eau avec leur portable, et ce pour le montant de leur choix et de leurs moyens : 1 m³, 2 m³... 10 m³ ou plus. Cette solution permet au foyer de mieux gérer son budget, et grâce au mobile peut être déployée facilement et très largement dans les pays d'Afrique. Le service a ainsi été testé à Niamey au Niger auprès des abonnés de la Société d'exploitation des eaux du Niger sur 200 compteurs. En 2018, 1 300 compteurs supplémentaires ont été installés et concernent 10 000 personnes. D'ici 2020, 100 000 personnes pourront bénéficier du service via 10 000 branchements.

En France, Veolia est un partenaire privilégié des PIMMS

Accéder à l'eau potable et à l'énergie est une condition nécessaire pour travailler et vivre dignement. Veolia est convaincu de son rôle pour aider les usagers en difficulté, qui peuvent être en situation de rupture voire de privation de ces services publics. C'est pourquoi le Groupe a participé à la création du dispositif PIMMS (Point d'information et de médiation multiservices) aux côtés de grands opérateurs de services publics. Les PIMMS visent à faciliter l'accès aux droits et aux services publics des habitants d'un territoire et à prévenir leurs difficultés, grâce à des agents médiateurs qui accompagnent les usagers, leur expliquent les démarches de la vie quotidienne, les modalités de facturation, l'accès aux services internet, la gestion d'un budget familial, ou la maîtrise de la consommation d'énergie. Veolia a participé à l'organisation de la journée nationale en 2018 « Révolution digitale et services publics : l'action collective pour un numérique inclusif » et accueilli l'événement dans ses locaux à Aubervilliers. Cet événement a réuni plus de 200 participants (experts, institutionnels, représentants des grandes entreprises et des opérateurs de services publics, acteurs de la médiation sociale) pour rappeler la nécessité d'une approche collective fédératrice réunissant acteurs publics, privés et associatifs au bénéfice d'un accès pour tous au numérique, et aux services publics.

Programme *socias gestoras* (Mexique)

Au Mexique, la compagnie des eaux d'Aguascalientes (CAASA) filiale de Veolia, a lancé le programme « Socias Gestoras ». Cette initiative s'appuie sur des femmes, issues de la communauté locale, qui se rendent au domicile des usagers ayant des difficultés de paiement, les informent des dispositifs existants et proposent des solutions comme des remises sur factures, des étalements de paiement ou des aides spécifiques. Le programme « Socias Gestoras » est aligné sur les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies (ONU) ; il participe à favoriser l'accès aux services essentiels, contribue au développement local, en aidant à l'insertion de femmes en situation difficile. Ces mères célibataires, cheffes de familles, s'impliquent dans une activité responsabilisante et génératrice de revenus. Le programme est réalisé en lien avec une association locale, Civile Tlanemani.

De plus, la prise en compte du secteur informel dans la mise en place et le maintien des services essentiels, en particulier pour la collecte des déchets, est un enjeu majeur pour le Groupe (cf. section 6.2.3.3.2 *supra*).

6.3.4.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 95 millions de personnes en eau potable à travers le monde. Dans un souci constant de maîtrise de la qualité de l'eau produite et distribuée, Veolia mène une politique de contrôle de sa qualité sanitaire afin de respecter les normes et d'anticiper leurs évolutions, à travers une gamme complète de solutions technologiques. Cette démarche repose sur quatre principes :

- anticiper : à travers une veille scientifique sur les paramètres émergents, en particulier sur de nouveaux micropolluants comme les perturbateurs endocriniens et les résidus de produits pharmaceutiques, l'amélioration des méthodes analytiques de détection de ces micropolluants, et l'évaluation de leurs effets sur la santé ;
- surveiller :
 - en réalisant des analyses de l'eau de plus en plus nombreuses et complexes, dans des délais de plus en plus courts, selon des méthodes normalisées, avec des équipements de pointe et du personnel qualifié. En 2018, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 99,8 % et 99,7 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physicochimiques,
 - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde ;

	2016	2017	2018
paramètres bactériologiques	99,7 %	99,7 %	99,8 %
paramètres physicochimiques	99,7 %	99,7 %	99,7 %

Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée

- proposer des solutions aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- informer les populations et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7j/7 et 24h/24, service

d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

En complément, se reporter au chapitre 5, section 5.2.2 *supra* Risques opérationnels.

6.3.4.3.4 Mener des actions de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

La solidarité s'exprime dans le cadre des contrats, au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité et les inégalités en assurant l'accès aux services essentiels pour les personnes non desservies en eau, en assainissement ou en électricité, est une voie dans laquelle Veolia est activement engagé (cf. section 6.3.4.3.2 *supra*).

Cet engagement de Veolia se traduit également à travers sa Fondation dont l'une des missions est d'aider les populations à vivre dignement et en bonne santé. Dans le cadre de cette mission, la Fondation Veolia :

- apporte une **aide humanitaire d'urgence** lors de catastrophes naturelles et de crises humanitaires pour évaluer les besoins et assurer l'accès des populations à l'eau, l'assainissement, la gestion de l'énergie et des déchets ;
- accompagne des **projets d'aide au développement** de ces services essentiels qui sont au cœur des métiers de Veolia.

Ces activités de solidarité internationale de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe. En 2018, neuf missions Veoliaforce ont été menées pour 220 jours/hommes de mécénat de compétence.

Les actions humanitaires d'aide d'urgence

La Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats : avec des agences des Nations Unies (**Unicef, UNHCR**), des organismes d'envergure internationale (**Croix-Rouge, Médecins Du Monde, Médecins Sans Frontières, Solidarité internationale, Oxfam**) ou avec des **États**, à l'instar de la convention de partenariat, signée en 2014 et renouvelée le 19 décembre 2017, avec le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence.

Les missions Veoliaforce en 2018

Partenaire de longue date de la **Croix-Rouge française**, la Fondation Veolia accompagne l'ONG dans plusieurs de ses opérations d'aide humanitaire, notamment en renforçant les compétences des sociétés nationales sœurs. En mars 2018, à **Erbil, dans le Kurdistan irakien**, région qui a accueilli des dizaines de milliers de déplacés, pendant près de trois semaines, deux volontaires Veoliaforce de la Fondation Veolia ont formé des membres du **Croissant-Rouge irakien** à l'utilisation de solutions d'alimentation en eau en situation d'urgence, les « Aquaforce ». L'objectif est de constituer une task force autonome et capable de réagir sur le terrain au gré des besoins en déployant ces Aquaforce auprès des populations.

Partenaire de l'**UNHCR**, l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés, la Fondation Veolia est intervenue en mars 2018 à **Mbera, en Mauritanie**, pour étudier le réseau hydraulique d'un camp de réfugiés situé à la frontière avec le Mali et susceptible de passer à l'énergie solaire afin de le pérenniser. Dans ce camp de réfugiés, qui héberge plusieurs dizaines de milliers de personnes, un réseau d'eau potable progressivement installé fonctionne à l'énergie thermique. Forte d'une première mission de la Fondation ayant conduit il y a cinq ans des volontaires Veoliaforce à travailler sur un système hybride d'électrification de la production et de la distribution d'eau potable dans un camp de réfugiés en Éthiopie, deux volontaires Veoliaforce sont donc intervenus en Mauritanie afin d'identifier les conditions techniques d'un passage à l'électricité solaire.

Le 28 septembre 2018, un séisme suivi d'un tsunami, a frappé l'**Indonésie**. Sur l'île de Sulawesi, la **ville de Palu** (350 000 habitants) et sa région, ont été particulièrement touchées avec plus de 2 100 victimes et près de 212 000 déplacés selon le rapport de l'UNICEF. Le risque d'épidémie rend le recours à des équipements de potabilisation de l'eau indispensable. Deux experts Veoliaforce ont rejoint, à Palu, le détachement de la Sécurité civile française mandaté par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Ils ont eu pour mission, pendant 15 jours, de former les équipes d'urgence de la Croix-Rouge indonésienne à l'utilisation et à la maintenance des deux stations de potabilisation d'urgence.

Au **Bangladesh**, où des réfugiés rohingyas ont afflué par centaines de milliers le long de la frontière birmane, la Fondation Veolia a accompagné Médecins Sans Frontières (MSF) en octobre 2018 pour assurer l'approvisionnement en eau du camp de Kutupalong-Balukhali.

En mars 2018, la Fondation Veolia a installé en **Ouganda** pour la première fois une Aquaforce 15 000 (dimensionnée pour 15 000 personnes) pour alimenter un camp de réfugiés. Avec son partenaire MSF, elle a testé avec succès la dernière née de la gamme des unités mobiles de traitement de l'eau en urgence conçues par la Fondation.

En novembre 2018 la Fondation Veolia, partenaire de Solidarités International, est intervenue dans l'**État de Rakhine** au sud-ouest du **Myanmar** où près de 95 000 Rohingyas ont été déplacés et vivent désormais en périphérie des villes. Deux experts Veoliaforce ont installé un laboratoire d'analyse et ont formé les équipes locales afin d'optimiser l'exploitation de la station d'assainissement qui permet d'extraire et de centraliser les boues issues des 4 000 latrines publiques réparties dans les camps de réfugiés.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'urgence et l'aide humanitaire. Parmi les plus marquants, elle soutient **MSF** : elle s'est ainsi engagée à mettre à disposition de cette dernière ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia. Avec **Médecins du Monde**, elle travaille à la prévention des risques sanitaires et environnementaux encourus par les démantelateurs de Manille. La Fondation a également renforcé ses liens avec la **Croix-Rouge** en mutualisant ses bases logistiques à Pantin et en proposant ses formations complémentaires à destination des Équipes de réponse aux urgences de la Croix-Rouge. En 2018, la Fondation a formalisé un accord de coopération avec l'ONG **Solidarités International**. L'objectif est d'améliorer la réponse du bureau régional de l'ONG pour l'Afrique de l'Ouest et centrale aux crises émergentes.

L'accompagnement des projets d'aide au développement

Parce que la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie sont les trois métiers du Groupe, la Fondation Veolia s'engage naturellement aux côtés d'autres acteurs pour répondre temporairement en cas de crise aux besoins essentiels ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructure.

Lutte contre le choléra en République Démocratique du Congo par la réhabilitation et de développement du réseau de distribution d'eau

Depuis 2007, la Fondation est engagée dans une stratégie globale de lutte contre le choléra, en **RDC**. Après avoir démontré le lien entre le développement de l'épidémie de choléra et le manque d'accès à l'eau potable, d'importants travaux de réhabilitation et de développement du réseau de distribution d'eau ont été réalisés à Uvira en octobre 2017. En 2018, Veolia a assuré le suivi et la livraison des travaux : réseau, capacité de production... À terme, ce sont plus de 200 000 habitants de cette ville de la province du Sud-Kivu, qui bénéficieront d'un accès à l'eau stabilisé. Grâce au concours de la Fondation Veolia, l'AFD a reconduit son financement à hauteur de 10 millions d'euros pour 2019.

L'accès à une énergie durable au Cameroun avec le réseau des femmes élues locales du Cameroun (REFELA-CAM)

Au **Cameroun**, et malgré son potentiel énergétique, seuls 27 % des ménages ont accès à l'électricité. Face à ce constat, le Réseau des

femmes élues locales du Cameroun (Refela-CAM), organisation apolitique et à but non lucratif qui réunit une trentaine de femmes maires issues des dix régions du Cameroun, se mobilise pour mettre en œuvre des actions pilotes sur l'énergie durable au Cameroun à travers le programme « Femmes et énergies durables au Cameroun » FEDACAM. La Fondation Veolia soutient cette initiative inédite depuis son lancement en 2016, avec le concours et l'expertise technique des équipes opérationnelles locales de Veolia. L'essaimage de ce projet innovant pourra, à terme, bénéficier à des centaines de milliers d'Africains.

En 2018, la Fondation Veolia a également soutenu des projets au **Congo-Brazzaville** pour réhabiliter un système d'adduction gravitaire en eau potable, au **Kenya** pour participer à la création d'un centre Eau et Santé dans le comté de Baringo, en **Bulgarie**, avec l'ONG Eau et vie, pour pérenniser l'accès à l'eau et l'assainissement dans les bidonvilles périphériques de Sofia, ou encore au **Mali** pour réaliser un mini-réseau de cinq bornes-fontaines.

6.4 Performance sociale

6.4.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

Veolia a pour responsabilité de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Les ressources humaines sont un pilier d'une culture commune à toutes les actions de Veolia et sont fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. La performance globale du Groupe dépend de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. En ce sens, Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des territoires.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*), Veolia réaffirme sa politique pour les femmes et les hommes de l'entreprise, selon trois engagements majeurs :

engagement 7 : **Garantir un environnement de travail sain et sécurisé** (cf. section 6.4.3 *infra*) ;

engagement 8 : **Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié** (cf. section 6.4.4 *infra*) ;

engagement 9 : **Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise** (cf. section 6.4.5 *infra*).

Afin d'accompagner le déploiement de sa politique, la direction des ressources humaines Groupe a mis en place une organisation intégrée au service de la stratégie de Veolia.

Régulièrement, au travers de la démarche « Initiatives sociales », la direction des ressources humaines Groupe organise le recensement des bonnes pratiques auprès de toutes les sociétés du Groupe. Cette démarche permet d'identifier les actions menées en lien avec les priorités des ressources humaines, de les valoriser et d'en favoriser l'essaimage au-delà de leur territoire d'origine. Elle aboutit à la remise des Trophées des initiatives sociales qui met en lumière des actions en faveur de la prévention santé et sécurité, du développement des compétences et des talents, de l'équité sociale et de la diversité, des ressources humaines, du développement commercial, de la performance opérationnelle et de l'engagement social. À ce titre, une publication intitulée « Initiatives sociales 2017 : Innovation et coopération, moteurs de performance » présente plus de 90 initiatives sociales, sélectionnées parmi 340, et issues de 43 pays.

Par ailleurs, le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les informations sociales figurant ci-après en sont extraites.

6.4.2 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Répartition géographique des effectifs : 171 495 (v) salariés au 31 décembre 2018 (1)



Répartition géographique et évolution des effectifs sur trois ans

	2016	2017	2018	Variation 2018-2017
Europe	113 664	112 701	115 829	+2,7 %
• dont France	50 480	50 337	50 849	+1 %
Amérique du Nord	8 841	8 593	8 138	-5,3 %
Amérique latine	12 275	12 441	13 409	+7,8 %
Afrique - Moyen-Orient	12 686	12 375	10 968	-11,4 %
Asie-Océanie	15 760	22 690	23 151	+2,0 %
TOTAL MONDE (v)	163 226	168 800	171 495	+1,6 %

Au 31 décembre 2018, l'effectif total de Veolia s'élevait à 171 495 salariés contre 168 800 au 31 décembre 2017.

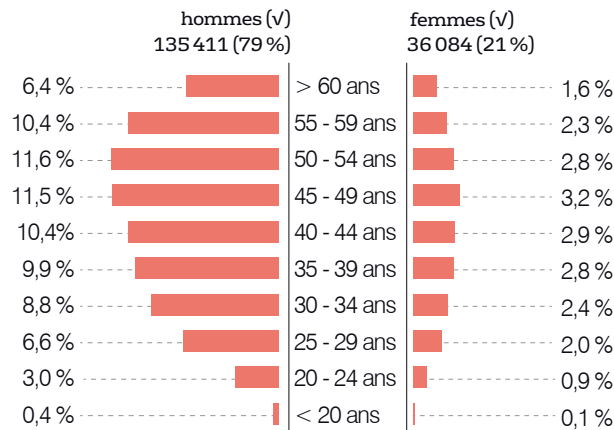
Par rapport à 2017, la variation d'effectif est de +2 695 salariés, soit +1,6 % expliquée par :

- une augmentation (hors effet de périmètre intra-Groupe) de près de 11 800 salariés au titre d'acquisitions, nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses sont :
 - en Europe pour 6 000 salariés, au titre de nouvelles activités Déchet en Allemagne, Suède et Pays-Bas,
 - en Asie pour plus de 1 400 salariés relatifs aux activités Eau, Énergie et Déchet,
 - en Amérique latine pour 1 400 salariés, au titre du contrat d'Eau au Chili et du développement des activités Déchet en Colombie,
 - en Amérique du Nord, pour 900 salariés au titre des activités mondiales et Énergie.

- une diminution (hors effet de périmètre intra-Groupe) de près de 9 100 salariés. Cette baisse est justifiée par des cessions d'entités, des départs de salariés ou des pertes de contrats. Les principaux sont situés :

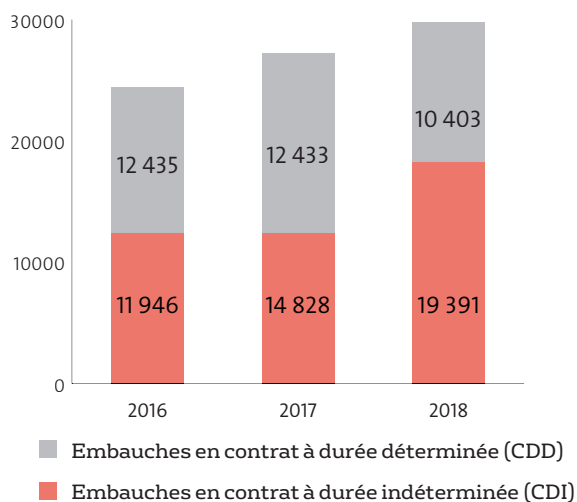
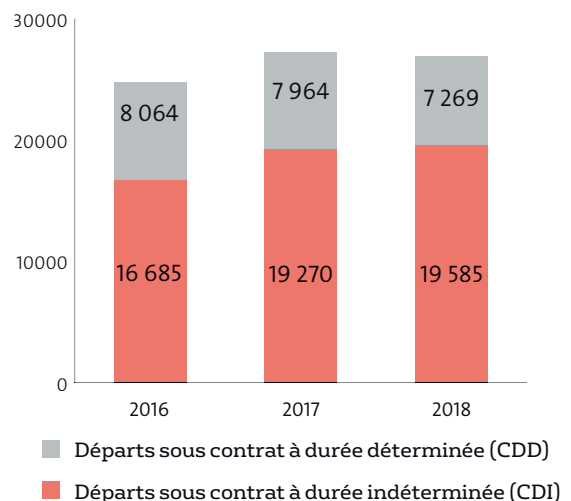
- au Gabon pour 2 000 salariés suite à la résiliation de la convention par l'état gabonais,
- en Europe pour 1 500 salariés,
- aux États-Unis pour les activités de services industriels, représentant 1 000 salariés,
- en Asie pour 700 salariés dans les activités Eau.

(1) Hors effectifs des concessions en Chine.

Effectif par genre et par âge en 2018 en pourcentage et en valeur**Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie**

	2016	2017	2018
Effectif total au 31 décembre	163 226	168 800	171 495 (v)
Effectif annuel total équivalent temps plein	156 379	160 159	162 740 (v)
Part de l'effectif en CDI - équivalent temps plein	91,5 %	91,9 %	91,3 %
Effectif total cadres	12,4 %	12,3 %	12,2 % (v)
Effectif total non cadres	87,6 %	87,7 %	87,8 % (v)

L'effectif en équivalent temps plein correspond au nombre de salariés que compterait Veolia si ces derniers avaient tous travaillé à temps plein durant l'année complète. Il est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

Entrées et départs - CDD et CDI**Nombre d'entrées****Nombre de départs**

En 2018, le Groupe a recruté sur le marché du travail 23 084 collaborateurs de manière pérenne. En effet, Veolia compte 19 391 embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) et 3 693 transformations de contrats à durée déterminée (CDD) en contrats à durée indéterminée au cours de l'année. Les embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) représentent 65 % du total des embauches externes dont plus de 3 700 personnes en France, près de 2 270 au Royaume-Uni et plus de 1 150 en Allemagne. De plus, les entrées consécutives à une reprise de marché représentent 1 685 personnes. Aussi, le Groupe enregistre 10 403 contrats à durée déterminée (CDD). En 2018, 1 923 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne. Par ailleurs, sur l'ensemble des départs de 2018, le Groupe compte 11,5 % de licenciements individuels et 1,6 % de licenciements collectifs. En 2018, le Groupe comptabilise 1 845 départs consécutifs à une perte de marché.

Plans de réduction des effectifs, de sauvegarde de l'emploi et mesures d'accompagnement

Les restructurations qui ont été réalisées en 2018 correspondent le plus souvent, après l'étude des différentes alternatives, à la

réorganisation indispensable de certaines unités. Ces opérations sont réalisées dans le respect de la législation en concertation avec les partenaires sociaux et en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

Ainsi, les départs enregistrés en 2018, au titre du plan de départ volontaire négocié sur le périmètre de l'Eau France, ont concerné 185 salariés. Par ailleurs, en Allemagne, un plan de réduction des effectifs a concerné environ 90 personnes.

Dans le cadre des plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs, des dispositifs d'accompagnement (tant à l'interne que vers l'externe) sont mis en place et animés par le souci permanent de l'employabilité des personnes, afin que chacun puisse retrouver un emploi au plus vite.

Aussi, afin d'adapter les organisations et les compétences des salariés aux mutations économiques et sociales, le Groupe, en France, a signé en 2017 un nouvel accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celui-ci permet d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences en favorisant la formation et la mobilité professionnelle.

6.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

6.4.3.1 La prévention, la santé et la sécurité au travail

6.4.3.1.1 Risques et opportunités

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, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente (cf. chapitre 5, section 5.2.2.4 *supra*). Ainsi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs.

Conscient de sa responsabilité, le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance.

6.4.3.1.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 7 de Garantir un environnement de travail sain et sécurisé. Il s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, d'atteindre un taux de fréquence des accidents du travail, correspondant au nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, égal ou inférieur à 6,5.

Cet engagement est porté par Monsieur Antoine Frérot, président-directeur général.

Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

Le président-directeur général de Veolia Environnement a signé au siège de l'Organisation internationale du travail la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité, de formation du management et des collaborateurs et de manière générale l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'à promouvoir le dialogue social sur ces sujets.

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité de Veolia est formalisée par une lettre d'engagement du président-directeur général.

Les cinq piliers de la démarche sont :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- former et impliquer l'ensemble des collaborateurs ;
- améliorer la communication et le dialogue ;
- améliorer la gestion des risques ;
- suivre les performances santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés en la matière, implique à tous les niveaux de l'organisation des collaborateurs,

des fournisseurs, des sous-traitants et des partenaires des joint-ventures du Groupe.

Un organe de pilotage

Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité, qui regroupe 25 experts internationaux au sein du Groupe, propose au comité exécutif les orientations en matière de prévention, santé et sécurité. Il coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré et flexible capable d'intégrer les dimensions culturelles de chaque pays.

Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement, l'ensemble de l'encadrement, réalise régulièrement des visites de terrain dédiées à la sécurité afin d'échanger avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les comportements adaptés.

Aussi, un critère d'amélioration de la performance en matière de prévention, santé et sécurité est intégré à l'évaluation globale de la performance de l'encadrement, ainsi que dans le calcul de la part variable de sa rémunération selon des critères qualitatifs et quantitatifs.

La politique de sûreté

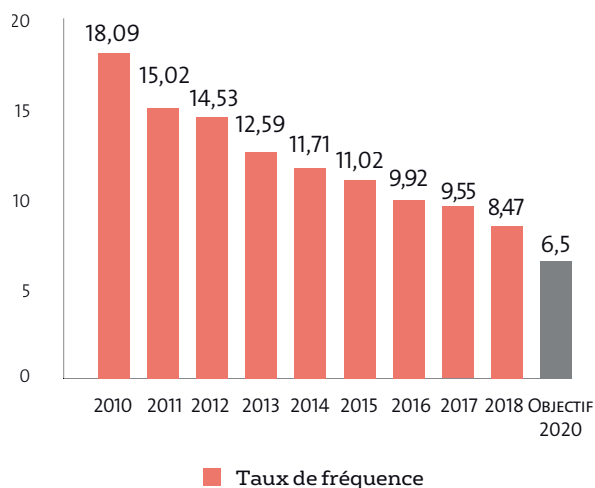
Concernant la sûreté des salariés de Veolia, notamment dans le cadre de leurs missions professionnelles, permanentes ou temporaires, à l'international et en particulier dans les zones présentant un niveau de risque sécuritaire élevé, la direction de la sûreté a mis en place un ensemble de mesures et de procédures détaillées au chapitre 5, section 5.2.2.4 *supra*.

6.4.3.1.3 Actions et résultats

Un taux de fréquence en constante diminution

Depuis 2010, le taux de fréquence (correspondant au nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées) s'améliore sensiblement, ce taux est en constante diminution : 18,09 en 2010 à 8,47 (V) en 2018.

Évolution du taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010



Un système de management structuré

Le système de management de la prévention, santé et sécurité se fonde sur trois éléments :

- la cartographie des risques au plus proche des situations de travail ;
- l'analyse des causes et circonstances des accidents, presque-accidents et maladies professionnelles ;
- les audits de sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions.

Des points d'étape annuels, présentés au comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les actions menées.

À ce titre, après une analyse par le centre d'excellence santé et sécurité, de l'historique des incidents, accidents et accidents mortels survenus chez Veolia, la liste des activités à risques élevés communes aux métiers de Veolia a été dressée. Par la suite, les membres du centre d'excellence ont défini des priorités pour produire des standards à partir de bonnes pratiques internes et externes. Les cinq premiers élaborés ont été déployés en 2016. En 2017, les membres du centre d'excellence santé et sécurité ont rédigé cinq nouveaux standards des activités à haut risque en y associant les parties prenantes internes. Un plan de déploiement a ensuite été diffusé lors de la semaine internationale de la santé et de la sécurité.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des démarches de prévention structurées et structurantes sur la base de référentiels tels que ILO OSH 2001 et OHSAS 18001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, santé et sécurité.

Un engagement paritaire

Le renforcement de la prévention et l'analyse des accidents sont essentiels au dialogue social. Ainsi, en 2018, 13,1 % (V) des accords signés étaient relatifs à la prévention, santé et sécurité.

En Europe, cet engagement s'est traduit par la signature en 2012 d'une lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel au sein du comité de Groupe Europe. Cet engagement permet de s'assurer de la cohérence des approches de terrain dans chaque pays d'Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire portent sur l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail, dont les aspects relatifs aux facteurs de pénibilité et le développement du dialogue social sur les thématiques santé et sécurité.

Des actions de prévention sur le terrain

En 2018, près de 59 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la sécurité et près de 44,8 % des heures de formation ont été consacrées à la sécurité.

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 régulièrement audités.

Les audits de sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise d'exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer les mesures correctives. 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 de risque et ainsi

garantir le niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs. Ainsi, en 2018, près de 130 audits ou visites ont été réalisés sur site.

Des pratiques de terrain innovantes en matière de santé et de sécurité au travail ont également été identifiées et partagées au sein du Groupe. Plusieurs d'entre elles ont été récompensées par les « Trophées des initiatives sociales » soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

Analyser pour prévenir les risques

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des presque-accidents.

Afin de prévenir les accidents, la direction prévention, santé et sécurité de Veolia s'appuie notamment sur la pyramide de Bird. Cette pyramide, représentant la répartition des situations à risques et des accidents compte cinq niveaux :

- presque-accidents, actes dangereux, situations dangereuses (base de la pyramide) ;
- accidents bénins ;
- accidents du travail sans arrêt avec consultation médicale ;
- accidents du travail avec arrêt ;
- accidents du travail mortels.

Son analyse permet de prévenir les risques. Plus le nombre de presque-accidents est élevé, plus la probabilité d'accidents est importante. Donc travailler à la réduction du nombre de presque-accidents diminue le nombre d'accidents.

La semaine internationale de la santé et de la sécurité

Afin d'enraciner la culture santé et sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé et de la sécurité. L'édition 2018 a eu pour thème principal « agir pour un meilleur avenir ».

Ce temps fort permet à chaque collaborateur, quel que soit son pays, sa zone ou la direction à laquelle il appartient, de se doter d'une connaissance approfondie et d'une bonne compréhension des standards de prévention des risques. L'édition 2018 a permis de mettre l'accent sur l'appropriation du référentiel de management de la sécurité afin qu'il soit connu, déployé et appliqué par tous.

Elle a aussi été l'occasion de récompenser les enfants des collaborateurs qui ont activement participé au concours créatif international « mon pari d'avenir » qui a permis aux générations futures de se réunir autour d'un thème capital pour le Groupe.

Afin de favoriser une prise de conscience des collaborateurs, des outils de communication (affiches, vidéos, feuille de route, guide de déploiement) ont été mis à disposition. Objectif : réduire voire faire disparaître les comportements à risque. Par la mobilisation internationale qu'elle a suscitée, cette semaine a permis de valoriser, partout dans le monde, les acteurs de terrain et de capitaliser plus d'une centaine d'actions sur le thème santé-sécurité et a servi de levier pour relever le défi global « objectif : zéro accident ».

Un suivi des sous-traitants et des entreprises d'intérim

En fonction de la typologie spécifique des activités de Veolia, les dispositions réglementaires ainsi que l'approche d'adaptation culturelle sont intégrées dans la gestion de la santé et de la sécurité des parties prenantes au sein du Groupe.

La gestion des entreprises sous-traitantes intervenant sur les sites et chez les clients de Veolia revêt une importance capitale dans la politique globale de maîtrise de la prévention santé sécurité.

À ce titre, à compter de 2018, Veolia effectue un suivi du taux de fréquence des sous-traitants.

Chez Veolia Industries Global Solutions, une évaluation annuelle des sous-traitants est organisée en lien avec la direction des achats. Les critères pris en compte dans le cadre de cette évaluation sont : la politique SST, le management de la santé et sécurité, la maîtrise des risques, les plans d'actions SST, les indicateurs de performance SST et les certifications. Les entreprises notées en dessous d'un certain seuil ne peuvent plus intervenir pour le compte de Veolia Industries Global Solutions.

Veolia Water Technologies a déployé un livret de poche traitant de la sécurité sur un chantier et dans lequel sont détaillés de façon ludique les standards minimums. Ce manuel a été préparé dans le but de communiquer les pratiques de travail sécuritaires et les attentes de l'entreprise aux prestataires de services effectuant des travaux sur les chantiers. Le livret fournit des informations essentielles pour la sécurité des employés des sous-traitants et pour maintenir un lieu de travail sûr, sécurisé et sain pour toute personne sur site.

Au Royaume-Uni, pour appuyer la procédure interne de gestion des entreprises sous-traitantes, un film a été réalisé pour l'accueil à la sécurité de tous les opérateurs des entreprises sous-traitantes. Il permet de communiquer largement sur les risques spécifiques et sur les règles de sécurité à appliquer pour les sites Veolia.

La fréquence de visionnage est fixée à six mois et un opérateur qui intervient sur plusieurs sites doit revoir le film pour chaque nouveau site. Afin de s'assurer du niveau de compréhension, un questionnaire a été mis en place avec une note minimum de 8/10 à obtenir pour être autorisé à entrer sur le site. Si la note n'est pas suffisante après le premier visionnage, un deuxième visionnage est proposé et un nouveau test est réalisé. Si malgré les deux visionnages et les différents échanges oraux la note minimum ne peut être atteinte, l'opérateur sous-traitant ne sera pas autorisé à entrer sur le site Veolia.

Pour les intérimaires, un dispositif de suivi des accidents survenus a été mis en place via des réunions annuelles avec les représentants des sociétés d'intérim, pour définir les mesures de prévention adaptées et partager les bonnes pratiques et apprécier la performance des sociétés d'intérim. De même, les sous-traitants partagent les alertes « sécurité » avec la direction prévention santé et sécurité en cas d'accidents sur le périmètre monde de Veolia.

Un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficie d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles mais surtout de contribuer à les prévenir.

Afin de compléter les outils d'identification des situations d'accidents au poste de travail, Veolia a conçu un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du comité Groupe France, à disposition de

l'ensemble des correspondants santé-sécurité. Il permet d'anticiper l'exposition à des facteurs de risque pour définir et mettre en œuvre un plan d'actions.

En 2018, 159 salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle. Il est à noter que 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 bien-être au travail

En France, des démarches de qualité de vie au travail intègrent des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux (stress...). Les salariés y ont été sensibilisés par une communication sur des actions de prévention, notamment lors de la présentation des résultats des enquêtes internes. Un programme de formation a été déployé à l'intention des managers pour les aider à intégrer dans leur comportement managérial la prise en compte des risques psychosociaux.

En complément, cette démarche intègre l'analyse ergonomique des postes de travail, la promotion des bonnes pratiques en matière de santé et nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues. Certaines exploitations proposent à leurs collaborateurs,

des exercices d'échauffements musculaires avant la prise de fonction.

Au Royaume-Uni, un programme proposant un large éventail de sources d'informations permet de sensibiliser et de motiver les collaborateurs à prendre soin de leur santé, ainsi qu'à trouver un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Au-delà de la mise à disposition d'informations, de nombreuses actions ont été déployées pour les collaborateurs : check-up médicaux, initiatives de sensibilisation aux méfaits du tabac ou aux bienfaits d'une alimentation saine, développement de la pratique d'exercices physiques, etc.

Les démarches de santé et bien-être au travail sont adaptées au contexte et à la maturité des pays dans lesquels Veolia opère.

Le suivi des indicateurs hygiène et sécurité

Depuis 2015, les données d'accidentologie sont collectées trimestriellement via un outil interne. Le Groupe a retenu une définition commune des accidents du travail pour l'ensemble des pays et de ses filiales : tous les accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.

En 2018, le nombre d'accidents du travail hors trajets avec arrêt d'au moins une journée a diminué de plus de 10 % par rapport à 2017.

	2016	2017	2018
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	2 960	2 907	2 611 (√)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	162 745	165 621	142 694 (√)
Taux de fréquence des accidents du travail*	9,92	9,55	8,47 (√)
Taux de gravité des accidents de travail*	0,55	0,55	0,47 (√)
Nombre de salariés formés à la sécurité	88 751	94 552	99 403
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	1 888	1 935	2 004

* Incluant les concessions chinoises.

6.4.3.2 L'organisation du 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.

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 38,9 heures (√). Ce chiffre reste constant par rapport à 2017.

Le nombre total de jours calendaires d'absence a atteint 2 387 127 jours (√) au cours de l'année 2018, dont 1 641 172 jours d'absence pour maladie, les autres motifs d'absence étant

essentiellement les accidents du travail et les événements familiaux. Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 15 584 693 (√), soit un nombre moyen par salarié de 95 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).

Évolution du taux d'absentéisme

	2016	2017	2018
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,43 %	4,11 %	4,16 % (√)

6.4.4 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

6.4.4.1 Risques et opportunités

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et de gestion des risques liés à la disposition des compétences dont elle a besoin (cf. chapitre 5, section 5.2.2.4 *supra*).

Le Groupe est convaincu que la motivation et la mobilisation des hommes et les femmes de l'entreprise constitue une richesse et un véritable avantage compétitif. C'est pourquoi 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.

6.4.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 8 de Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié. Il s'est fixé comme objectifs de :

- délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés ;
- maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers.

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines.

6.4.4.2.1 Former et développer les compétences

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse. Les principaux enjeux de la formation chez Veolia sont :

- accompagner la stratégie du Groupe ;
- accompagner la performance et le développement commercial du Groupe ;
- adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes en se formant notamment aux nouvelles technologies et au digital ;
- favoriser les carrières évolutives ;
- anticiper le renouvellement des compétences clés notamment par la formation en alternance.

La formation pour tous

La formation est destinée à l'ensemble des catégories de personnels, depuis l'intégration des nouveaux collaborateurs puis tout au long de leur carrière. Elle vise à développer leurs compétences et adapter les compétences à des activités en constante évolution à travers des parcours reconnus permettant l'obtention de certifications et habilitations, et favorisant la mobilité et l'évolution professionnelle.

Partenariats et Réseaux

La direction de la formation s'appuie sur le réseau des Campus pour la mise en œuvre de sa politique. Ce réseau implanté au plus près des territoires a notamment pour tâche d'élaborer avec des organismes publics ou d'enseignement les cursus de formation devant répondre aux besoins de professionnalisation du Groupe. La création de CFA, de titres tels les licences professionnelles ou les Master sont exemplaires de cette politique.

La politique 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, au Royaume-Uni, en Colombie et en Allemagne. L'alternance garantit la transmission des savoirs et des compétences clés et développe, grâce au réseau des tuteurs et maîtres d'apprentissage, la richesse des équipes intergénérationnelles.

6.4.4.2.2 Gérer les carrières

Une direction dédiée à la gestion de carrière

La direction du développement ressources humaines Groupe, a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde ainsi que de faciliter l'évaluation de la performance managériale. Elle 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. Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils.

Un processus managérial et RH commun à l'ensemble du Groupe

Afin de faire les liens entre les enjeux des entités, les évolutions d'organisation, la cartographie des postes et les potentiels de développement des collaborateurs, le Groupe s'appuie sur la démarche ECHOS (évaluations collégiales des hommes, des organisations et des structures) pour définir des plans d'actions individuels et collectifs. Cette démarche repose sur une méthodologie commune à l'ensemble du Groupe. Elle garantit l'équité et le partage des analyses et renforce la dynamique des parcours professionnels au sein du Groupe.

Les outils de la mobilité et du recrutement

Un comité mobilité international	Il réunit tous les mois l'équipe développement RH et les équipes RH à l'international.
Un portail carrières	Il permet de publier l'ensemble des offres de postes du Groupe.
Une publication bi-mensuelle	Veolia JobLink retrace les derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières.
Un programme pour attirer les jeunes talents	PANGEO est un programme qui offre une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. PANGEO permet à Veolia de se créer un vivier multiculturel de collaborateurs formés à ses métiers. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE.

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 est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde. Ce document permet d'avoir des critères homogènes et un langage commun pour définir les objectifs individuels et décliner la stratégie du Groupe. Il est également un outil pour apprécier les performances et les compétences, partager les valeurs du Groupe, identifier les aspirations des collaborateurs, leurs besoins en développement, leurs perspectives de carrière et les actions nécessaires à leurs mises en œuvre.

L'évaluation de la performance, fondée sur des objectifs financiers, de sécurité ainsi que sur des objectifs qualitatifs, prend en compte le positionnement hiérarchique et la fonction du collaborateur. Pour les managers, une partie des objectifs qualitatifs est assise sur le respect et la diffusion de la charte du comportement qui repose sur les valeurs du Groupe : responsabilité, solidarité, respect, innovation et sens du client. Travailler en toute sécurité est un objectif prioritaire de Veolia. Tous les collaborateurs peuvent contribuer à atteindre l'objectif du zéro accident, en faisant connaître ou cesser une situation dangereuse pour éviter les accidents. À cet effet, chaque collaborateur prend un engagement en matière de santé et sécurité, formalisé lors de son entretien annuel. Les valeurs de Veolia s'inscrivent naturellement dans cet objectif.

Un Outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

À la suite de la transformation du Groupe, dans le cadre du projet One Veolia, regroupant dans une seule structure organisationnelle géographique l'ensemble des métiers du Groupe, la direction générale a décidé de déployer pour l'ensemble des postes cadres, un outil de classification unique (méthode Global Grading System, élaboré par le Cabinet Willis Towers Watson).

À fin 2018, 5 000 postes ont été pesés en valeur absolue et relative. En 2019, la démarche se poursuivra pour l'ensemble de l'encadrement.

Cet outil, en positionnant les différents postes au sein de l'organisation, permet d'objectiver leur impact relatif, et ainsi de rendre plus transparentes et équitables les politiques ressources humaines.

Évolution des indicateurs de formation au niveau monde

	2016	2017	2018
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	2 591 151	2 675 375	2 888 774
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	16,6	16,7	17,8

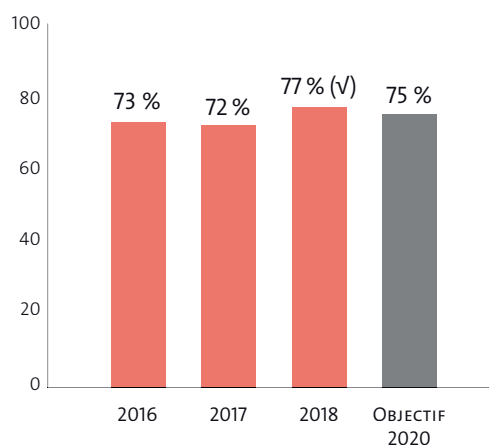
6.4.4.2.3 Engager les collaborateurs**Une charte de comportement du manager**

Les ambitions et la stratégie de Veolia nécessitent de la cohérence et de la cohésion. Aussi, la direction générale du Groupe accompagne les managers dans leur fonction de pilotage en les dotant d'un cadre commun de valeurs et en les associant aux décisions.

Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du Groupe, Veolia a mis en place depuis 2012 la charte de comportement du manager. Celle-ci s'adosse aux cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. Elle traduit, pour chacune de ces valeurs, l'engagement du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers, qu'ils doivent promouvoir auprès de leurs équipes.

6.4.4.3 Actions et résultats**Les indicateurs de la formation**

En 2018, 77,2 % (v) des salariés ont bénéficié d'au moins une action de formation.

Évolution du taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation

À partir de la stratégie du Groupe, des orientations des directions formation métiers et corporate, ainsi que des demandes des unités opérationnelles locales, l'offre est élaborée par des formateurs et contributeurs internes. Les formations proposées sont ainsi en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain ainsi qu'avec les plans de développement des activités.

Veolia s'attache à former tous ses collaborateurs ; plus de 82 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens.

Le réseau des Campus de Veolia présent dans neuf pays, compte quatorze centres et couvre les deux tiers des territoires d'intervention de Veolia. Depuis 2017, il constitue avec d'autres grands pays d'implantation de Veolia, le réseau international de la formation et du développement. Ce réseau partage les bonnes pratiques, les innovations pédagogiques, et les différents programmes de formation. Il co-construit également certains programmes internationaux tels que le programme WIL (Women In Leadership).

Des formations diplômantes

Le Groupe propose des formations diplômantes et certifiantes. Cette démarche a pour objectif de motiver les collaborateurs, d'augmenter leur employabilité et l'acquisition de compétences, atout concurrentiel essentiel dans un métier de services. Cette volonté s'illustre depuis plus de vingt ans par la création de diplômes dédiés aux métiers de Veolia, à tous les niveaux de formation et proposés dans le réseau des Campus. Ainsi, le réseau des Campus en France propose 18 diplômes et titres professionnels qui vont du CAP au Master, reconnus et organisés en alternance pour une meilleure intégration des alternants au sein de nos entités.

Le Campus au Royaume-Uni offre la possibilité de préparer 16 diplômes dans le cadre des formations en alternance : 12 diplômes équivalents au niveau CAP et quatre diplômes équivalents au niveau baccalauréat professionnel.

Veolia forme Veolia

Veolia est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Le Groupe dispose de nombreux formateurs internes sur ses activités cœur de métier et sécurité. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe et experts externes garantit la pertinence des contenus et constitue à la fois un facteur de cohésion, de performance et valeur ajoutée.

Des partenariats pédagogiques

Veolia déploie une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires, ainsi que de nombreux partenariats pédagogiques.

À titre d'exemple, le Royaume-Uni a établi de nombreux accords, notamment avec l'université de Northampton pour les formations de haut niveau sur la gestion des déchets ou encore avec « the Institute of Leadership & Management » pour des programmes de qualification à destination des managers.

Les programmes managériaux déployés dans les zones Europe du Nord (NEST) et Asie (STREAM) sont élaborés en partenariat avec l'université de Hambourg et l'EM Lyon.

Intégrer les collaborateurs

Les JIVE correspondent à un séminaire de formation et d'intégration qui s'adresse aux cadres nouvellement recrutés ou promus dans le Groupe, tous métiers et pays confondus. Ce dispositif international a pour objectifs de découvrir le Groupe, se construire un réseau interne et international, s'approprier les valeurs et la culture Veolia

et donner du sens à son activité quotidienne au service d'une stratégie globale. Ce programme est rythmé par des échanges avec les professionnels, rencontres avec les dirigeants, visites de site, séances de brainstorming... En 2018, près de 640 cadres y ont participé dont plus de 50 % d'internationaux provenant de 42 pays et 38 % de femmes.

Les relations écoles

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 programmes tels que la summer school et les « trophées performance » 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. Par ailleurs, le Groupe développe de nombreux partenariats académiques, pédagogiques, institutionnels et de recherche, avec les professionnels de la formation, de l'orientation, de l'emploi et de l'enseignement supérieur.

Le choix de l'alternance

Le déploiement de la politique alternance se fait notamment à travers le réseau des Campus et sur un nombre croissant de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. 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.

À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau d'entreprises GAN France (Global Apprenticeship Network France), une coalition d'entreprises qui se mobilisent pour l'emploi des jeunes et en faveur de l'apprentissage, avec le soutien de l'OCDE et de l'OIT.

Des parcours pour les managers

L'offre management vise l'ensemble des populations du Groupe en charge de management. Ainsi du manager de proximité au dirigeant le Groupe propose des parcours de développement des compétences managériales.

Des parcours pour les managers de proximité

Les managers de proximité constituent un vecteur clé de la performance. Des parcours centrés sur les métiers et leurs spécificités leur sont dédiés. Ces formations visent à professionnaliser les managers de proximité et perfectionner leurs compétences. Elles sont déployées par différentes Business Unit du Groupe et pays tels que SARP et Recyclage et Valorisation des Déchets en France ou encore en Pologne avec le programme Sparks.

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 business models, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de changement rapide et profond. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'e-learning, des travaux d'intersections ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne. Plus de 120 managers ont participé à ce parcours en 2018. D'autres programmes de zone de ce type comme Talents en Amérique latine viennent compléter l'offre du Groupe sur les profils talents.

Leaders For Tomorrow est un parcours consacré aux talents émergents aux États-Unis et au Canada. D'une durée de huit mois, ce dispositif comprend une période d'évaluation, un coaching individuel et un plan de développement personnalisé. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. 130 futurs dirigeants ont été formés.

Des parcours pour les dirigeants

Le séminaire dirigeants 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 de l'entreprise. 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.

Des parcours pour accompagner les managers sur des enjeux spécifiques

En Asie, un parcours de formation itinérant a été élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues. Le programme Stream (Study and Training Expedition for Asian Managers) a vocation à faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même zone. Les visites lors des différentes sessions dans la zone étant l'occasion de découvrir les projets phares et les références industrielles de chaque pays. Un programme de même nature a été décliné pour la zone géographique Europe du Nord sous le nom de Nest. Afin de favoriser la coopération entre les zones, la conclusion des programmes s'est faite conjointement.

Le programme ACCELERATE ! déployé conjointement par la direction des systèmes d'informations et la direction des ressources humaines permet à des managers internationaux de renforcer leur réseau au sein du Groupe et d'avoir l'opportunité de développer leurs compétences managériales et leur leadership, de mieux connaître l'évolution de leur métier/filière à travers le digital de même que les méthodes agiles. ACCELERATE ! est pour eux l'occasion de se sensibiliser au monde digital et de comprendre et développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe, 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.

Des méthodes d'apprentissages renouvelées

Le Groupe fait du digital un axe de développement important pour la formation de ses collaborateurs. Ainsi, plusieurs *e-learning* et *blended learning* de sensibilisation ou de formation métier ont vu le jour.

À titre d'exemple, La direction de la conformité a élaboré et déployé avec le campus une formation en *e-learning* dédiée à la lutte contre la corruption, le conflit d'intérêts et le trafic d'influence. La parfaite compréhension, par chacun des managers, des enjeux représentés par ces questions et le rappel des bonnes pratiques à adopter sont en effet une composante essentielle de la politique de conformité menée par le Groupe.

Cette formation en ligne, déjà déployée sur le top management du Groupe est obligatoire et sera régulièrement renouvelée. Elle est l'occasion, non seulement de se remémorer les principes essentiels mais aussi de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces questions, en leur rappelant que le Groupe accorde une importance particulière au strict respect des règles en la matière, inscrites dans son « code de conduite anticorruption ».

Le renforcement du développement commercial

Dans le cadre du centre d'excellence de la direction développement innovation et marchés, un groupe de travail dédié au développement des compétences a été lancé en mai 2018, la *Sales Academy*. Celle-ci regroupe une vingtaine de représentants des *Business Units* reflétant la diversité commerciale de Veolia : mixité géographique, types de ventes, taille et défis commerciaux auxquels les *Business Units* sont confrontées.

Ce groupe de travail a d'ores et déjà permis :

d'identifier l'ensemble des compétences, des processus et des outils à connaître par les équipes afin de couvrir l'ensemble du process de vente. Une liste de 47 *capabilities* a ainsi été définie ;

- de recenser les formations dédiées aux forces de vente dans l'ensemble du Groupe. 120 formations ont ainsi été référencées.

Cette double cartographie permettra aux directeurs du développement des différentes Business Units de définir les priorités de développement et d'identifier l'offre existante dans les différentes *Business Units* afin d'en partager les contenus et d'offrir des opportunités de formation pour les équipes.

Un baromètre d'engagement des managers

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable, favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié, le Groupe a pris pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers, à horizon 2020.

À ce titre, la troisième vague du baromètre d'engagement des managers a été réalisée en mars 2017 et sera renouvelée en 2019/2020 dans le cadre de la nouvelle stratégie du Groupe auprès d'un panel de 5 000 managers. Conçu comme un outil de renseignement sur la perception et la compréhension que les managers ont de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre, il souligne les points forts et les axes d'amélioration de la politique managériale du Groupe. Cette édition a permis de consolider l'analyse de l'évolution, en tendance, des réponses.

En 2017, le taux de participation de 78 % est en hausse de 1 point par rapport à 2015. Le score d'engagement, calculé à partir des réponses portant sur l'accomplissement au travail, l'envie de dépassement, la confiance dans la capacité de Veolia à atteindre ses ambitions ou encore la fierté de travailler chez Veolia, se maintient au niveau très élevé de 86 %.

En complément, un Groupe de travail réunissant la direction des ressources humaines Groupe et des directeurs des ressources humaines pays a permis de construire un socle commun de neuf questions. Elles ont été intégrées dans l'enquête Groupe ainsi que dans celles des pays qui ont initié une démarche similaire. Cela permettra d'évaluer à terme l'engagement des salariés au-delà de l'enquête du panel des « 5 000 ».

En 2018, un certain nombre de pays tels que les États-Unis, la République tchèque et la Slovaquie ont mené des enquêtes à leur niveau en intégrant les questions communes construites au sein du Groupe du travail.

Un plan d'actions Groupe

À l'issu de la restitution des résultats du baromètre d'engagement des managers 2017, le plan d'action Groupe établi en 2015 a été confirmé. Construit en cohérence avec le plan stratégique 2016-2018 du Groupe, il s'articule autour de quatre axes prioritaires :

- soutenir l'innovation et la dynamique commerciale avec nos clients ;
- maintenir la priorité sur la rentabilité économique et poursuivre l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- accentuer la coopération pour consolider le nouveau Veolia ;
- accompagner et développer les talents, leviers de la performance du Groupe.

Des indicateurs de performance issus de l'enquête ont été définis pour chaque plan d'actions afin d'en évaluer les progrès.

6.4.4.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de gratification cohérente avec ses résultats et ses ambitions, 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 équitables en rapport avec les pratiques des marchés locaux où le Groupe est présent ;
- 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 managers sur l'ensemble du Groupe ;
- 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 rémunération

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 33 614 euros en 2018 (32 870 euros en 2017).

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 34 217 euros en 2018 (33 584 euros en 2017) et celle des femmes 31 184 euros (29 853 euros en 2017), soit un écart moyen de 3 033 euros.

Cet écart est dû principalement à la nature des emplois exercés et à leurs contraintes ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification souvent constatées entre les deux populations. Cette situation est analysée et suivie dans le cadre des engagements sur l'égalité professionnelle.

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 et sont impactées par les variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à conditions 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 protection sociale

La protection sociale concerne l'ensemble des dispositifs liés aux frais de santé (les dépenses de santé engagées par le salarié et ses ayants droit) et à la prévoyance (la couverture du salarié pour les accidents de la vie : incapacité, invalidité et décès).

Ces dispositifs sont gérés directement dans chaque pays.

L'allongement de la durée de vie et la croissance des coûts médicaux rendent la gestion des équilibres des régimes de protection sociale de plus en plus stratégique. Dans certains pays, après l'abandon des régimes de protection sociale publique, les acteurs économiques veillent à assurer les couvertures maladie et prévoyance de leurs salariés.

Par sa dimension internationale, Veolia prend en compte ces facteurs et veille à l'application de certains principes fondamentaux :

- respecter les dispositions législatives locales et mettre en place, chaque fois que cela est possible, des systèmes complémentaires de protection sociale en vue de garantir une couverture équitale à l'ensemble de ses salariés ;
- garantir la bonne gestion de l'entreprise en veillant à maîtriser les coûts liés aux engagements sociaux ;
- financer, dans la mesure du possible, les régimes par un co-investissement de l'employeur et des salariés afin de s'assurer de la responsabilité de chaque partie.

À titre indicatif, les cotisations en 2018 pour les 50 849 salariés du Groupe en France s'élèvent à près de :

- 49,35 millions d'euros en frais de santé ;
- 29,22 millions d'euros en prévoyance.

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.

En 2018, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2017, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 66,1 millions d'euros. Le montant investi en 2018 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2017, s'élève à 25,5 millions d'euros, ce qui représente 41,74 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 3,047 millions d'euros. Fin 2018, environ 39 000 salariés des entités françaises étaient couverts par un accord d'intéressement.

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 (PERCO G) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses.

Fin 2018 le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 367,4 millions d'euros répartis comme suit :

- 333,6 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 51 000 salariés et ex-salariés;
- 33,8 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCO G) détenus par 28500 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 142,8 millions d'euros sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 224,6 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCO G.

L'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2018. Elle a été proposée à environ 128 000 collaborateurs (1) dans 30 pays (répartis en Asie, Océanie, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine). Ce sont

plus de 39 500 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de l'ordre de 31,1 % au niveau Groupe et un taux supérieur à 80 % dans plusieurs pays tels que la République de Corée (100 %), la Hongrie (100 %), la Roumanie (98 %), la Chine (92 %) la République tchèque (87 %), Hong-Kong (81 %). Ainsi, le montant total souscrit est de 34 051 755 euros (2), abondement compris.

Plus de 72 000 salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2018, actionnaires de Veolia Environnement et détiennent à cette même date 1,9 % du capital de la Société.

Par ailleurs, il a été attribué en 2018 à l'ensemble des salariés du périmètre France (49 716 bénéficiaires) 248 580 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social de la Société. Ces actions seront acquises aux bénéficiaires sous condition de présence à l'issue de la période d'acquisition en mai 2019.

Les dispositifs de retraite

Les dispositifs de retraite sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation en fonction de la législation sociale et fiscale applicable. Il existe deux types de dispositifs de retraite :

- les dispositifs de retraite organisés par l'État ;
- les dispositifs de retraite organisés par les entreprises (régimes de retraite à prestations définies et régimes de retraite à cotisations définies).

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable.

6.4.5 GARANTIR LE RESPECT DE LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION SOCIALE

6.4.5.1 Risques et opportunités

Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités, aux principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Veolia considère la diversité et la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct sur le Groupe entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur (cf. chapitre 5, section 2.2.4 *supra*).

C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes qui permettent d'apporter des solutions collectives dans un contexte en transformation. Aussi, le Groupe accorde une place privilégiée à la diversité qui apporte au Groupe une meilleure coopération interne, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs.

6.4.5.2 Cohésion et dialogue social

6.4.5.2.1 Politique et engagements

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 ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a pris pour engagement n° 9 de Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise. Il s'est fixé comme objectif, à horizon 2020, de couvrir 95 % de ses salariés par un dispositif de dialogue social.

Cet engagement est porté, au niveau du comité exécutif, par Monsieur Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines.

(1) Royaume Uni inclus, avec le déploiement d'un Share Incentive Plan.

(2) Hors Royaume Uni.

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 naturel pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, 1 103 (v) accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- 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.

Les accords de constitution des comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015 prenant en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord permettant ainsi de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social Groupe en France et en Europe.

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 plus de 2/3 des salariés de Veolia.

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 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 du comité Groupe France ainsi que les engagements pris au sein de l'accord du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction du Groupe 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.

Tableau de bord RSE pour le comité de Groupe Europe

Un travail a été mené avec le bureau du comité de Groupe Europe afin de définir les indicateurs sociaux, économiques et environnementaux en vue d'établir un tableau de bord de suivi de la performance sociale. Le tableau de bord RSE comprend des éléments relatifs à la performance monde et Europe, à l'évolution des effectifs, aux taux de fréquence, de présence et d'absentéisme ou encore au nombre d'accords signés dans chaque entité. Ces éléments ont vocation à alimenter le dialogue social dans les pays.

L'accompagnement des évolutions métiers et des compétences

En 2018, les membres du bureau du comité de Groupe Europe et la direction des ressources humaines du Groupe ont signé une lettre d'engagement sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences en lien avec les orientations stratégiques du Groupe.

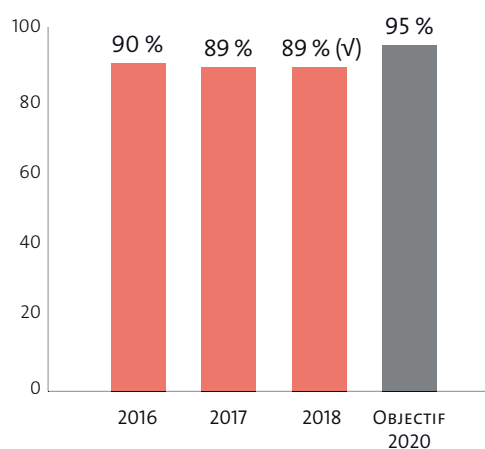
Dix engagements ont ainsi été définis, notamment sur les compétences et leur renouvellement ou adaptation, l'égalité professionnelle, l'impact du digital sur le travail, la transmission des savoirs entre générations. Ceux-ci sont à porter et à faire vivre via les espaces de dialogue social pays, visant à mettre en place des actions concrètes favorisant :

- la compréhension partagée de la stratégie du Groupe et de sa déclinaison dans les pays ;
- l'établissement de diagnostics sociaux permettant de saisir objectivement les évolutions métiers et des compétences ;
- la définition de plans d'actions adaptés au regard des enjeux économiques et sociaux identifiés.

6.4.5.2.2 Actions et résultats

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2018, 89 % (v) des salariés sont couverts par une instance de dialogue social.



Le bilan des accords collectifs

En 2018, plus de 1 100 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

Répartition des thématiques au sein des accords signés

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité ou conditions de travail (v)	Organisation et temps de travail	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
30,8 %	13,1 %	30,8 %	10,7 %	4,7 %	9,9 %

À fin 2018, le nombre de représentants du personnel s'élève à 8 603 (v).

Le nombre de grèves enregistré en 2018 est de 74 et représente 0,008 % du nombre total de jours travaillés.

Les accords de Groupe France et les engagements pris au sein du comité de Groupe Europe

Dans le cadre de la loi sur la sécurisation, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les comités de Groupe France et Europe. Les mandats des 2 administrateurs désignés en 2014 prenant fin au 15 octobre 2018, il a été procédé à la désignation des administrateurs représentants des salariés qui seront amenés à siéger au conseil d'administration pour les quatre années à venir. (cf. section 7.1.1.2 *infra*).

Un accord a été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 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.

Dans le cadre de l'accord sur les orientations stratégiques du Groupe de 2015, les représentants du bureau du comité de Groupe France, les représentants des organisations syndicales françaises et les membres du comité de Groupe Europe se sont réunis en avril 2018 pour échanger sur la stratégie du Groupe et ses conséquences sociales en présence de cadre dirigeants en charge de la stratégie et des opérations. Ces deux journées ont fait l'objet de questions réponses complémentaires présentées dans les instances plénières. À cette occasion les thèmes de l'éthique, des lois Sapin II et du devoir de vigilance ont fait l'objet d'échanges de vues et de présentations.

Un accord portant sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France a été signé le 15 novembre 2017. Ce dernier est dans la continuité de celui signé en 2013.

Un nouvel accord de Groupe France de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a également été conclu le 7 mars 2017.

Un accord de Groupe France de 2015 est venu quant à lui préciser les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales Groupe.

Un accord de révision sur la mise en place d'un Plan Épargne Collectif pour la Retraite (PERCO) a été signé en 2016.

La formation des partenaires sociaux

Former les représentants des salariés à l'exercice de leurs fonctions est primordial pour assurer un dialogue social de qualité au regard des enjeux économiques et sociaux auxquels le Groupe doit faire face. Former les représentants, c'est aussi reconnaître une partie prenante interne essentielle que sont les salariés du Groupe et leurs représentants. C'est pourquoi, depuis 2010, les membres du comité de Groupe européen bénéficient d'une formation de haut niveau leur permettant d'aborder plus globalement la diversité des cultures syndicales ainsi que la pluralité des métiers de Veolia et ses enjeux. Dans le cadre de la mise en œuvre de la lettre d'engagement européenne signée le 30 mai 2018, les membres du Comité Groupe Europe bénéficieront en 2019 d'une

formation intitulée « Comment faire vivre la lettre d'engagement européenne sur l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences » pour leur permettre de partager les pratiques nationales existantes en la matière, de se préparer à diffuser et à porter la lettre d'engagements au sein des espaces de dialogue social et de concevoir par anticipation le travail de priorisation des engagements.

Les représentants syndicaux centraux français peuvent bénéficier quant à eux d'une formation certifiante créée en partenariat avec Sciences Po Paris et l'association Dialogues. Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010, 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 des organisations syndicales représentatives sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe.

La direction et les organisations syndicales ont ouvert en 2018 une négociation d'adaptation de leur accord de Groupe de 2010 sur la qualité et le développement du dialogue social. L'objectif est d'intégrer les évolutions du cadre légal de la loi travail et de renforcer les dispositifs de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.

L'adhésion au Global deal

En cohérence avec ses engagements pour un développement durable, notamment l'engagement n° 9 qui porte sur la garantie des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux, Veolia a adhéré à la démarche du Global Deal.

Le Global Deal est une plateforme d'adhésion initiée par le gouvernement Suédois, relayé par le ministère du travail français et développé avec l'OIT et l'OCDE, partenaires fondateurs de l'initiative suédoise. Il vise à faire face aux enjeux de globalisation de l'économie et du marché du travail en renforçant par le dialogue social une approche équilibrée et responsable.

Le Global Deal rassemble différentes parties prenantes : gouvernements, entreprises, organisations syndicales et autres organismes à tous niveaux (national, local ou global).

L'adhésion porte sur trois axes clefs : un engagement volontaire, un partage des connaissances dans la construction d'un dialogue social ouvert et responsable ainsi qu'un partage de bonnes pratiques entre les parties prenantes du Global Deal. Les engagements et initiatives de Veolia ainsi que son suivi et son évaluation des démarches de dialogue social ont été mentionnés dans le « Global Deal Flagship reports » publié conjointement par l'OCDE et l'Organisation internationale du travail. Cette publication explique en quoi le dialogue social est une réponse aux défis actuels du marché du travail et de la globalisation de l'économie.

Veolia participe activement aux groupes de travail du Global Deal France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences.

6.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

6.4.5.3.1 Politique et engagements

La politique diversité

La diversité fait partie intégrante des engagements pour un développement durable. Ainsi, le Groupe s'engage à garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.

La diversité est un enjeu de performance, de crédibilité et d'équité pour le Groupe. Pour la favoriser, Veolia déploie depuis plusieurs années une politique qui repose sur les valeurs de respect et de solidarité entre tous les collaborateurs.

Dans la lettre d'engagement, signée par Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines du Groupe, Veolia s'engage à garantir l'égalité des chances et la reconnaissance des talents de chacun, ainsi qu'à éviter toute discrimination selon les critères énoncés par la loi.

Trois priorités ont été définies :

- garantir des processus ressources humaines équitables et non-discriminants ;
- garantir le développement de la mixité et de l'égalité femmes/hommes ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

La démarche diversité

La politique diversité est portée par un réseau mondial de référents dont les missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation des cadres dirigeants, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de Veolia Environnement ;
- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- seniors : taux d'emploi des + de 55 ans ;
- jeunes : taux d'emploi des - de 30 ans.

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 a prévu 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.

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :

- 40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement en 2017 (obligation légale en France) ;
- 30 % de femmes cadres en 2020 ;
- 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2020.

Dans le cadre du dialogue social, des représentants de différents pays du comité de Groupe Europe et la direction ont constitué un groupe de travail sur l'égalité professionnelle. L'objectif étant de définir un diagnostic commun en vue de plans d'actions et de résolutions communes au sein du comité européen.

Le Soutien aux normes de conduite LGBTI des Nations Unies pour les entreprises

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits de l'Homme 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 de l'Homme des Nations Unies.

6.4.5.3.2 Actions et résultats

Le déploiement des engagements diversité

Les actions, afin de favoriser la diversité dans le Groupe, sont nombreuses et valorisées notamment à travers la démarche des initiatives sociales. En 2017, plus de 43 pays ont participé à la collecte des initiatives sociales qui a permis de rassembler près de 350 projets. Une trentaine a été présentée dans la catégorie équité sociale et diversité ; 13 d'entre eux sont mis à l'honneur dans le recueil « Initiatives sociales 2017 : Innovation et coopération, moteurs de performance ». Le prix dans cette catégorie a été remis au Royaume-Uni pour une initiative visant à intégrer les personnes éloignées de l'emploi. La collecte des initiatives sociales sera reconduite en 2019.

Des partenariats dans la durée

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.

Veolia a signé, en juin 2016, un partenariat avec l'association Elles Bougent, qui organise pour les lycéennes et les étudiantes des rencontres sur le terrain avec des mairaines, ingénieures ou techniciennes en poste. Leurs témoignages sur leurs parcours professionnels démontrent aux jeunes filles que les métiers techniques leur sont ouverts. Ce partenariat s'inscrit dans le prolongement des actions déployées par le département Relations écoles et universités du Groupe.

Dans le cadre de ce partenariat, Veolia a participé à l'opération « Girls on the Move » lancée dans 18 pays la semaine du 8 mars 2018. Vingt-quatre entités du Groupe réparties dans dix pays et sur les cinq continents ont réalisé de multiples actions (visites de sites, interventions en milieu scolaire, etc.) avec l'objectif de démontrer aux jeunes filles que les métiers de Veolia sont aussi faits pour elles. Ces actions ont été menées auprès de plus de mille jeunes filles notamment avec le concours de la centaine de « mairaines Elles bougent » que compte aujourd'hui Veolia.

Dans le cadre de son partenariat avec le Women's Forum, Veolia a également soutenu l'édition du guide égalité, mixité, diversité, des entreprises à l'image de la société. Publié à l'occasion du Women's Forum 2018, ce document propose des clés de compréhension sur les enjeux actuels de la thématique.

Veolia est également partenaire de l'Association française des managers de la diversité (AFMD).

La diversité par le sport

Pour la promotion de la diversité, Veolia s'appuie sur le sport et ses valeurs, notamment l'esprit d'équipe, la cohésion et la réussite collective. Ainsi, tous les salariés, quelles que soient leurs capacités étaient invités à participer à la Course de la diversité, en septembre 2018, à Vincennes. Un événement dans lequel Veolia s'est engagé dans le cadre de son partenariat avec la Fédération française du sport d'entreprise (FFSE) et auquel plus de 560 collaborateurs ont participé.

La mixité au sein du Groupe

Le Groupe compte en 2018, 21,04 % (V) de femmes, dont 26,5 % (V) de femmes cadres, 16,62 % de femmes cadres dirigeantes. Le conseil d'administration est composé de 46 % de femmes en 2018 ⁽¹⁾.

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 :

- le réseau interne de Veolia, WEDO, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupe des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Ce réseau, sponsorisé par deux membres du comité exécutif, compte à fin 2018 plus de 1 980 collaborateurs issus de 48 pays ;
- un programme de développement intitulé « Women In Leadership », et initié par Veolia en Amérique du Nord en 2014 a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Europe (France, Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Espagne, Belgique), en Afrique (Maroc) et au Moyen-Orient. Ce programme de coaching sur 10 mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation a accueilli 66 femmes en 2018.

De plus, dans la droite ligne de l'engagement pour lutter contre le sexisme en entreprise signé en France en 2016 par Jean-Marie Lambert, directeur général des ressources humaines du Groupe, des actions de sensibilisation ont été réalisées dans plusieurs entités de Veolia. Par exemple, l'entité Recyclage et Valorisation des Déchets a lancé en 2018, en coopération avec la direction générale des ressources humaines Groupe, un programme de sensibilisation visant à prévenir les comportements sexistes au sein de l'entreprise.

La démarche pédagogique retenue consiste à organiser le questionnement sur les relations entre les hommes et les femmes au travail afin de permettre la parole et de décrypter les comportements qui peuvent mener à des dérives sexistes, réelles ou perçues comme telles. Ce programme permet également de rappeler le cadre légal ainsi que le rôle et les responsabilités des managers tout en leur apportant des clés pour qualifier les dérives et réguler les relations de travail entre les hommes et les femmes. À cette occasion, un guide « Prévenir le sexisme » à l'attention des managers a été édité.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

(2) 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.

(3) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 en France.

Par ailleurs dans le cadre de son engagement sur la question de l'égalité professionnelle, Veolia a participé à une enquête menée en France au niveau national sous l'égide du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP) et qui portait sur la prise en compte de la parentalité dans la vie au travail. Elle a été déployée en ligne auprès de l'ensemble des salariés, cadres et non cadres, en France.

Veolia souhaite tirer de cette enquête des enseignements pour enrichir ses plans d'actions existants ou encore initier de nouveaux dispositifs en faveur d'un meilleur équilibre des temps de vie privée et professionnelle.

Plus de 7 500 collaborateurs en France ont participé à cette enquête.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,36 % ⁽²⁾ à la fin de 2018, soit 3 461 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 3,81 % ⁽³⁾ et 9,6 millions d'euros ont été consacrés au secteur adapté et protégé. Veolia veut changer le regard, faire évoluer les représentations liées au handicap et accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap. Les axes du Groupe pour agir sont :

- sensibiliser les salariés du Groupe au handicap ;
- renforcer le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail en les accompagnant pour faire reconnaître leur handicap ;
- accompagner l'adaptation ergonomique des postes de travail ;
- encourager le recrutement et soutenir les employeurs du secteur adapté et protégé (ESAT en France).

En 2018, plusieurs entités du Groupe dans différents pays ont mis en œuvre des plans d'actions et ont déployé des campagnes de sensibilisation visant à mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, en adéquation avec le cadre légal propre à chaque pays.

Au Moyen-Orient, une campagne de sensibilisation a été menée en septembre 2018 au sein de Enova lors d'une journée ressources humaines.

En France, lors de la 22e Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées, la Mission Handicap de Veolia Eau France a proposé un quizz quotidien de sensibilisation en ligne à l'ensemble de ses salariés. Cette campagne a été étendue à l'ensemble des salariés résidents du siège à Aubervilliers.

Veolia Espagne a lancé en décembre 2018 une campagne de sensibilisation aux personnes en situation de handicap dans l'entreprise. Un programme de formation de l'équipe ressources humaines a été mis en œuvre et va être étendu à tous les salariés.

En Allemagne, de multiples actions sont menées pour adapter les conditions et l'environnement de travail des personnels en situation de handicap et favoriser leur intégration (adaptation des postes de travail, coaching, représentants de travailleurs handicapés...)

Le développement des liens intergénérationnels

En 2018, la part des seniors (plus de 55 ans) représente 20,6 % des effectifs du Groupe tandis que les plus jeunes (moins de 30 ans) représentent 13 %. Pour préparer l'avenir du Groupe, Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles

des jeunes recrues. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de mentorat, de formation, etc.

Dans le cadre du renouvellement du contrat de génération en France, la direction des ressources humaines en lien avec le campus a développé en 2018 un e-learning intitulé être référents d'un jeune en contrat de génération. Ce e-learning à destination des référents doit leur permettre de comprendre le contrat de génération et ses objectifs en particulier chez Veolia ; mesurer la complexité de nos environnements dans lesquels s'intègre un nouvel entrant ; repérer le rôle et les missions du référent et enfin préparer, formaliser et suivre l'intégration d'un jeune.

L'interculturalité et la diversité religieuse

Veolia s'engage à intégrer et respecter les différences culturelles (origines, langues, nationalités, etc.) dans son organisation et son fonctionnement.

Veolia Australie a développé deux programmes de formation proposés à tous les salariés afin de renforcer les relations et le respect entre la communauté au sens large et les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torres. Depuis 2015, 675 salariés ont participé à ce programme et Veolia s'est engagé à employer plus de 100 ouvriers aborigènes d'ici 2020.

En France un cahier des bonnes pratiques managériales sur les questions à caractère religieux a été déployé en 2017 afin d'accompagner au quotidien l'encadrement et les responsables des ressources humaines susceptibles d'être confrontés à ce type de situations.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Un plan de solidarité active est appliqué en France en concertation avec le comité de Groupe France pour soutenir les salariés les plus fragiles dans un contexte économique difficile. Il a permis de lancer « Allô Solidarité », un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, mis en œuvre en France avec l'appui d'un partenaire externe.

Aujourd'hui, les salariés du Groupe en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent.

En 2018, une cinquantaine d'appels ont été reçus chaque mois, concernant principalement des questions liées au logement et à des difficultés financières.

Le partenariat avec l'association « Vivons Solidaires », mis en place 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. Les organisations syndicales sont associées au conseil d'administration et à la gestion de cette association.

6.5 Conformité

6.5.1 STRATÉGIE ET ORGANISATION

La direction juridique du Groupe, historiquement en charge des missions juridiques en matière de conformité, a transféré fin 2017 une grande partie de ses attributions dans ce domaine à la fonction conformité. Début 2018, Veolia a créé une direction de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, dont le champ de compétence couvre l'identification et la prévention 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 anti-concurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (lobbying) ;
- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés).

La direction de la conformité est missionnée 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 par zone (cf. 6.5.2.3.1 *infra*), en ce qui concerne ces thématiques.

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. Le directeur de la conformité, membre du comité de direction, intervient régulièrement au comité exécutif et est au besoin auditionné par le comité des comptes et de l'audit et/ou le conseil d'administration.

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.

Pilotage

La direction de la conformité Groupe interagit en particulier avec les directions fonctionnelles Groupe suivantes : la direction des risques, des assurances et coordination du contrôle interne, la direction de la sûreté, la direction juridique, la direction financière Groupe et l'audit interne.

La démarche de la conformité s'articule au travers du pilotage ou de la participation aux comités suivants :

Comité de conformité	Le comité de conformité, créé en 2018, rassemble les principaux acteurs impliqués dans la politique de conformité et d'éthique et assure la coordination interne en la matière. Ce comité est présidé par le président du comité d'éthique (cf. section 6.5.2.3.1 <i>infra</i>).
Comité des parrainages et des mécénats	Le comité des parrainages et des mécénats est présidé par le secrétaire général du Groupe. Il examine et valide les projets de parrainages et mécénats engagés par Veolia Environnement ou les projets co-financés par plusieurs entités du Groupe en France.
Comité des droits de l'Homme et vigilance	Créé en 2016 par décision du comité exécutif, et dorénavant placé sous la présidence du directeur de la conformité du Groupe, le comité droits de l'Homme et vigilance (CDHV) est en charge de piloter la politique droits de l'Homme et vigilance de Veolia.
Comité de l'information privilégiée	Lors de sa réunion du 24 novembre 2016, le comité de communication de la Société, a décidé de créer un comité de l'information privilégiée afin de statuer notamment sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint en charge des finances.

6.5.2 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION ET PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES

6.5.2.1 Risques et opportunités

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques (cf. chapitre 5, section 5.2 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques) 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 ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les programmes de prévention de la corruption et des pratiques anti-concurrentielles favorisent la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, permettant ainsi, la préservation de sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes. Outre la réduction du risque dans ces domaines, cela permet également de renforcer l'attractivité du Groupe et la différenciation commerciale.

6.5.2.2 Politique et engagements

Les valeurs de Veolia, rappelées dans la charte éthique du Groupe, et notamment le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui doivent guider les comportements individuels de tous ses collaborateurs et dirigeants.

La direction générale de la Société est très engagée dans la prévention et la détection de la corruption ainsi que dans la

prévention des pratiques anti-concurrentielles comme le traduit la mise en place, depuis 2002, de nombreuses normes internes en ce domaine (notamment le Guide Éthique, le Guide de conformité au droit de la concurrence, le Guide de prévention du risque pénal, le Code de conduite anticorruption, le système d'alerte interne, les procédures « clé », etc.) visant notamment à prévenir les risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces procédures couvrent un certain nombre d'activités « à risque » du Groupe telles que les intermédiations commerciales, les parrainages et mécénats, les activités dans les pays sensibles, etc.

Cet engagement du Groupe se traduit par ailleurs, par de fréquentes prises de position du président-directeur général de la Société soulignant l'importance de la politique de conformité (séminaire des dirigeants, discours de vœux, etc.).

Le Groupe a mis en place des mesures qui visent à répondre aux plus hauts standards internationaux et aux principes et recommandations des organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale, les Nations Unies ou Transparency International. Ces mesures et procédures concernent la société Veolia Environnement et l'ensemble de ses filiales.

Par ailleurs, Veolia renforce sa démarche par des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs depuis 2004 (cf. section 6.5.2.3.4 *infra*).

En matière d'achat responsable, Veolia a renforcé son programme de conformité ainsi que sa politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Dans le cadre de cette démarche, des clauses spécifiques de développement durable et d'anticorruption sont intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats

renouvelés avec les fournisseurs et sous-traitants. Les fournisseurs sont par ailleurs tenus de prendre en compte les recommandations émises lors des évaluations, de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer, le cas échéant, leurs propres fournisseurs et sous-traitants (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

Cette politique s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « loi Sapin II »).

En ce qui concerne le devoir de vigilance, le Plan de vigilance en application de la loi n° 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance figure dans la section 6.6 *infra*.

Outre la prévention de la corruption et des pratiques anti-concurrentielles, d'autres programmes et démarches de conformité existent qui couvrent également :

- la protection des données personnelles (cf. section 6.5.4.1 *infra*) ;
- la conformité environnementale (cf. section 6.2 *supra*) ;
- le cadre général de la représentation d'intérêts (lobbying) (cf. section 6.5.4.3 *infra*) ;
- la prévention relative aux délits d'initiés (cf. section 6.5.4.4 *infra*) ;
- les risques liés aux activités dans les pays sensibles (cf. section 6.5.4.5 *infra*).

6.5.2.3 Actions et résultats

6.5.2.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité

Gouvernance et définition des programmes de conformité

Une direction de la conformité indépendante, directement rattachée au président-directeur général, a été mise en place en janvier 2018. Elle assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruption, pratiques anti-concurrentielles, représentation d'intérêts, droits de l'Homme et devoir de vigilance ainsi que la protection des données (cf. section 6.5.1 *supra*).

La cartographie spécifique des risques de corruption est réalisée selon une méthodologie Groupe, combinant des données internes et externes et selon les trois approches décrites ci-dessous :

L'approche géographique	L'approche géographique permet de hiérarchiser les zones et pays d'implantation de Veolia en fonction de leur niveau d'exposition aux risques de corruption.
L'approche Groupe	Au niveau du Groupe, les analyses des risques de conformité permettent : <ul style="list-style-type: none"> • d'identifier et d'évaluer les principaux scénarii de risques, en fonction de ses segments d'activités, de marchés et des processus internes du Groupe ; • de disposer d'un état des lieux des dispositifs existants et de leur niveau de déploiement ; • de renforcer le niveau de maîtrise par des plans d'actions spécifiques et déployés pour le Groupe.
L'approche Business Unit	Au niveau des <i>Business Units</i> , des analyses de risque de conformité sont réalisées à partir des résultats croisés de l'approche géographique d'une part et des résultats de l'approche Groupe d'autre part. Elles permettent ainsi de préciser les risques de conformité liés aux contextes locaux (segments d'activités, marchés et processus internes). Ces analyses de risque se déroulent sous la forme d'entretiens réalisés avec les équipes locales représentatives du top management de la <i>Business Unit</i> .

Gouvernance, pilotage et coordination des zones et Business Units

La démarche du renforcement de la politique conformité a été accompagnée en 2018 par la mise en place d'une nouvelle lettre de mission à destination des directeurs de zone, rappelant leurs responsabilités en matière de conformité. Chaque zone a été dotée courant 2018 d'un directeur conformité de zone (CCOz), rattaché hiérarchiquement au directeur de zone et fonctionnellement au directeur de la conformité du Groupe. Chaque directeur de conformité de zone déploie la politique conformité Groupe et met en œuvre ses missions conformément aux besoins de la zone ou des filiales de son périmètre. Fin 2018, un premier séminaire a réuni tous les CCOz du Groupe.

Comité de conformité

Pour assurer la parfaite mise en œuvre des actions de conformité au sein des diverses entités du Groupe, une note du 15 janvier 2018 a instauré une cellule de coordination et d'orientation, dénommée « comité de conformité ». Les différentes réunions de 2018 ont notamment été consacrées à l'organisation du domaine éthique et conformité, la coordination des alertes Groupe, la concertation autour de l'actualisation de certaines procédures Groupe et à la préparation de la refonte du dispositif d'alerte dont est en charge le comité d'éthique.

6.5.2.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité

Cartographie des risques de corruption

Depuis 2012, au-delà de la cartographie des risques du Groupe, la direction des risques a développé le programme « risque-pays & opportunités » (cf. chapitre 5, section 5.1.1 *supra*) qui évalue entre autres les risques politiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Ces analyses sont utilisées pour les projets d'investissements (projets organiques et acquisitions de sociétés). Ces diligences permettent d'évaluer les risques exogènes liés aux projets et de mettre en place des actions d'atténuation des risques.

Ainsi, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats de ces analyses de risques issues d'une part des cartographies des risques Groupe, zones, et Business Units, et d'autre part de celles développées pour les comités d'engagements ou plus spécifiquement sur les risques de corruption.

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 recommandations émises par les associations professionnelles et institutions telles que celles précisées par l'Agence Française Anticorruption en décembre 2017.

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Compte tenu de l'analyse des risques concernant ses tiers, Veolia a choisi de privilégier, dans un premier temps, l'évaluation de ses fournisseurs de premier rang, des fournisseurs stratégiques et de certains tiers particulièrement sensibles comme les intermédiaires commerciaux ou les partenaires dans des projets de développement.

S'agissant des achats, les acheteurs (à tous les niveaux du Groupe) sont responsables de l'identification des fournisseurs stratégiques à évaluer. L'analyse préalable réalisée au travers de la cartographie des risques permet d'identifier les fournisseurs à évaluer lors du processus d'appel d'offres et/ou au travers de campagnes annuelles.

Le système d'évaluation permet à Veolia de mesurer aussi la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire par un prestataire externe, portant sur vingt et un critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme...), éthique (corruption...) et relations fournisseurs. Au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné près de 55 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

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. En 2018, un bureau des études a été créé à la direction de la sûreté. Cette structure est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers conçu pour faire face aux risques juridiques, commerciaux, financiers, réputationnels.

En ce qui concerne les clients, le dispositif d'évaluation est déployé auprès des Business Units à travers la procédure Clients-Ventes Groupe, actualisée fin 2018, dont la mise en œuvre est déléguée aux BUs. 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 relative aux « projets majeurs » (cf. section 6.5.2.3.5 *infra*).

6.5.2.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Un dispositif d'alerte au sein de Veolia existe depuis l'année 2004. Ce dispositif général d'alerte est inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à une des règles de conduite énoncées dans le guide peut être porté à la connaissance du comité d'éthique via un numéro d'appel dédié, l'adresse électronique du comité ou par tout autre moyen.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe (États-Unis, Canada, Royaume-Uni et Allemagne notamment) ont par le passé mis en place un dispositif spécifique aux alertes professionnelles de nature financière, opéré par un fournisseur externe.

Le respect des exigences de la loi Sapin II, de celles de la loi relative au devoir de vigilance et de celles découlant enfin du règlement général sur la protection des données (RGPD) a conduit le Groupe en 2018 à adopter un nouveau système d'alerte interne qui se substituera début 2019 aux dispositifs spécifiques et qui améliorera les garanties, tant pour les alerteurs que pour les personnes visées par les alertes.

Ce dispositif d'alerte est destiné à permettre le recueil de signalements relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables et aux politiques et règles du Groupe, notamment au Guide Éthique et au Code de conduite anticorruption. Il importe de souligner que ce système complète les alertes hiérarchiques existantes au sein des Business Units, qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Le nouveau système interne sera géré, comme le précédent par le comité d'éthique auquel les alertes seront adressées par les collaborateurs du Groupe, via une plateforme sécurisée, l'alerteur pouvant alors, s'il le souhaite, rester anonyme.

Les tiers à l'entreprise peuvent, comme précédemment, saisir le comité d'éthique directement et rester anonymes s'ils le souhaitent.

Les alertes ainsi reçues qui apparaîtraient relever du champ de compétence de la conformité sont immédiatement transmises à la direction de la conformité, qui est mandatée de les traiter.

Ce système offre la simplicité requise du fait de la centralisation des alertes adressées à une structure indépendante, clairement identifiée des collaborateurs du Groupe via une plateforme présentant toutes les garanties de confidentialité.

6.5.2.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Historique des formations anticorruption et prévention de la fraude et des formations de conformité au droit de la concurrence

Veolia organise des formations dans ces domaines depuis 2004 et renouvelle et renforce périodiquement ses programmes.

Ainsi, en 2004 et 2005, la Société a créé un programme de sensibilisation dénommé « Éthique et Vie des Affaires » déployé auprès de plus de 400 cadres dirigeants en France et à l'international. Ce programme incluait un volet Éthique, prévention des pratiques anticoncurrentielles et prévention du risque pénal dont la corruption. Veolia a poursuivi ces actions de formation présentes en réalisant à partir de 2008-2009 un « programme de formation au respect du droit de la concurrence » en France et à l'international. Il a été renouvelé dans plusieurs pays depuis 2010 (notamment Allemagne, France, Chine, Europe de l'Est, etc.) et a permis la formation de plus de 5 600 cadres à ce jour. En 2013/2014, ce programme de formation a inclus une formation e-learning comprenant quatre modules à destination de plus de 6 000 collaborateurs du Groupe dans le monde.

Depuis 2009, la Société a également conçu un guide de prévention du risque pénal et a mis en place et déployé les formations associées. Ce programme de formation a été déployé à ce jour auprès d'environ 4 000 personnes du Groupe (dont 850 cadres en France).

En 2012, une formation sur le renforcement du contrôle et la prévention de la fraude a été délivrée au niveau mondial à près de 500 cadres. Entre 2014 et 2018, des sensibilisations aux fraudes à l'attention du réseau de contrôleurs internes ont été réalisées lors des séminaires annuels (80 personnes en moyenne annuelle). En 2017 et 2018, des formations de sensibilisation à la fraude, pilotées par le contrôle interne, ont été délivrées aux dirigeants et principalement aux équipes comptables, financières et achat (environ 280 personnes) de plusieurs pays et Business Units.

D'autres formations sur la thématique « conformité, corruption et droit pénal des affaires » (e-learning et présentiels) ont été réalisées en 2017. À ce titre, environ 2 800 personnes ont été formées.

Le programme de conformité, mené par Veolia dans le cadre du renforcement de sa démarche conformité en 2018, comprend un volet dédié à la formation, l'objectif étant qu'un maximum d'employés soient, selon des modalités adaptées, formés aux principaux risques les concernant.

Ainsi, des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anti-concurrentielles ont été organisées. Le contenu des modules a été défini par la direction de la conformité en 2018.

Ces formations, conçues en version e-learning et qui présentent un caractère obligatoire pour leurs destinataires, sont déployées par le réseau des Campus de Veolia. Elles ont le même schéma de diffusion et s'adressent d'abord aux principaux cadres du Groupe, puis à un périmètre élargi du TOP « #5000 » incluant les personnes qu'il paraît pertinent de former compte tenu de leurs responsabilités et de leur exposition à ce type de thématique. Le déploiement de ces formations a été engagé en novembre 2018.

Dans un deuxième temps et dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont été mandatés pour définir au niveau des BU, 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. Ces plans de formations doivent se fixer comme objectif de former toutes les personnes concernées, notamment les managers et personnes occupant des fonctions sensibles.

Élaboration et déploiement du code de conduite anticorruption

Un code de conduite anticorruption a été adopté par le comité exécutif du Groupe lors de sa réunion du 19 mars 2018. Il précise et améliore les autres textes en vigueur au sein de l'entreprise concernant cette thématique, notamment le Guide Éthique et la procédure interne « Prévention du risque pénal et de la corruption ».

Le Code de conduite 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.

6.5.2.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Procédure de sélection des projets de développement

En 2018, l'implication de la direction de la conformité dans la sélection des projets de développement a été engagée. Le processus de validation de tous les projets de développement du Groupe est

soumis aux règles et modalités définies dans une procédure interne relative aux « projets majeurs », notamment le passage en comité d'engagement au niveau du pays/Business Units, de la zone ou du Groupe.

Jusqu'en 2018, les questions de conformité soulevées au sein du comité Groupe relevaient de la responsabilité de la direction juridique. À titre transitoire durant l'année 2018, la direction de la conformité a été associée à l'examen des projets soulevant des risques particuliers. Fin 2018, un projet de modification de la procédure en question a été élaboré avec comme objectif de formaliser l'implication de la fonction conformité dans le processus décisionnel relatif aux projets de développement.

Afin d'évaluer l'ensemble des risques associés à une géographie particulière, la direction des risques s'associe au dispositif d'évaluation des risques à travers un programme particulier (cf. programme risque pays et opportunités, chapitre 5, section 5.2.1 *supra*). Celui-ci permet d'obtenir un diagnostic sur les risques et les opportunités des projets par thématiques, y compris celles liées à la conformité (corruption, droits de l'Homme, etc.).

Par ailleurs, les projets d'engagement concernant un pays soumis à des sanctions internationales font l'objet systématiquement d'un examen de la direction de la conformité afin de s'assurer, non seulement de la compatibilité du projet avec le régime de sanctions concernant ce pays, mais plus largement de la conformité globale du projet dans le contexte du pays considéré (cf. section 6.5.4.5 *infra*).

Élaboration d'une politique « Cadeaux et Invitations » pour les Business Units France

Compte tenu de l'évolution des exigences et des pratiques en la matière et dans le contexte du renforcement de la politique conformité du Groupe, la direction de la conformité a publié en 2018 une nouvelle politique « Cadeaux et invitations festives », applicable à toutes les Business Units en France. Cette note énonce des prescriptions opérationnelles découlant de la mise en place du code de conduite anticorruption et plus particulièrement du paragraphe relatif aux cadeaux et invitations.

Renforcement du code de conduite relatif aux opérations sur titres

Le comité de l'information privilégiée, dont fait partie depuis 2018 le directeur de la conformité, a revu les règles s'appliquant aux principaux dirigeants de la Société qui sont considérés comme des « initiés permanents » au sens de la réglementation en raison de leur accès potentiellement permanent à l'ensemble des informations privilégiées éventuellement possédées par la Société. Le code de conduite de la Société relatif aux opérations sur titres a ainsi été ajusté en renforçant l'interdiction faite aux membres du comité exécutif et du comité de direction de procéder à des opérations de couverture sur les instruments financiers de la Société.

Procédures comptables

Les procédures des cycles financiers et de certains cycles transactionnels, notamment celles concernant les tiers (Achats, Ventes) ont été actualisées par la direction du contrôle interne du Groupe afin d'y intégrer les éléments plus spécifiques concernant la lutte anticorruption et dans l'objectif d'une mise en cohérence avec les exigences de la loi Sapin II (cf. chapitre 5, section 5.1.2 *supra*).

6.5.3 DROITS DE L'HOMME

6.5.3.1 Risques et opportunités

De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques). Veolia met donc en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

Le programme droits de l'Homme de Veolia, dont le champ d'application s'étend au-delà du plan de vigilance tel que défini par la loi dite « loi sur le devoir de vigilance » (cf. section 6.6 *infra*), vise à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale et à préserver la réputation du Groupe.

6.5.3.2 Politique et engagements

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 dans les domaines de la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme, de la reconnaissance du droit de négociation collective et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'Homme définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité droits de l'Homme et de vigilance qui est en charge de piloter le dispositif droits de l'Homme au sein de Veolia (cf. section 6.5.1 *supra*).

Ainsi, 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. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (cf. chapitre 5, section 5.4.1 *supra*).

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,
 - l'abolition du travail des enfants,
 - l'élimination des discriminations,
 - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective,
 - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

La direction des ressources humaines et la direction de la conformité sont engagées avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

Le droit à un environnement sain et à la protection des ressources

Ces préoccupations ont un écho particulier pour Veolia car elles touchent au cœur même des métiers du Groupe. La section 6.2 *supra* présente des éléments détaillés concernant ces deux thématiques.

Le droit à l'eau et à l'assainissement

Ces deux sujets représentent des enjeux essentiels pour Veolia du fait de son histoire et de ses missions. Ils sont détaillés dans les sections 6.1.1, et 6.3.4 *supra*.

Les droits et modes de vie des communautés locales

Veolia est attaché à la reconnaissance des droits et modes de vie des communautés au sein desquelles ses activités se déploient. Le Groupe met ainsi en œuvre des initiatives nombreuses et variées afin d'entretenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires (cf. 6.3.2.3.2 *supra*).

L'élimination du travail forcé ou obligatoire

Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. 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 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'interdiction 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.

La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont exposés dans la section 6.4.5.3 *supra*.

La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 6.4.5.2 *supra*.

Le droit à un environnement de travail sain et sécurisé

Les engagements de Veolia sont exposés dans la section 6.4.3 *supra*.

Veolia se place ainsi clairement dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, le Groupe sollicite l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet : organisations internationales, associations spécialisées et entreprises.

La démarche droits de l'Homme de Veolia s'articule ainsi autour de plusieurs actions et dispositifs.

6.5.3.3 Actions et résultats

6.5.3.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme

Gouvernance du programme

La présidence du comité droits de l'Homme et vigilance est assurée par le directeur conformité Groupe (cf. section 6.5.1 *supra*). Ce dernier est également responsable du déploiement de la politique droits de l'Homme de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action.

L'enjeu de la conformité illustre la détermination du Groupe à renforcer la portée de ses engagements en matière des droits de l'Homme et du devoir de vigilance requis par la législation française.

Renforcement du réseau international

La direction de la conformité s'acquitte de son rôle relatif aux droits de l'Homme en s'appuyant sur les directeurs conformité des zones. La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits de l'Homme et vigilance rattaché à la direction de la conformité.

6.5.3.3.2 Identifier et évaluer les risques

Veolia identifie les risques liés aux droits de l'Homme et au devoir de vigilance par le biais de différents outils et méthodes.

Cartographie des risques droits de l'Homme

Une analyse de risques spécifique aux droits de l'Homme a été réalisée en 2014 et renouvelée en 2016. Elle s'appuie sur une méthodologie développée par la direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne (DRAC). Cette cartographie combine les résultats d'études effectuées au niveau corporate avec des contributions issues des entités opérationnelles (cf. section 6.6 *infra*). Les problématiques liées aux droits de l'Homme s'inscrivent dans la durée. Par conséquent, les conclusions tirées de ces précédents travaux conservent toute leur validité pour étayer la démarche de Veolia sur le sujet. En 2018, cette cartographie a contribué à nourrir l'actualisation de la cartographie des risques achats.

Cartographie des risques achats

L'actualisation de la cartographie par catégorie d'achats réalisée par la direction des achats en début d'année 2018 intègre une composante droits de l'Homme. Cette analyse qui s'appuie en partie sur le résultat des études conduites par la direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne est dorénavant déclinée par pays à risques et non plus seulement abordée au seul niveau du Groupe. Des actions correctives sont, le cas échéant, lancées par les acheteurs sur la base des conclusions de cette cartographie : évaluations, suivi du fournisseur, actions correctives, visites sur site etc.

Évaluation des tiers

En complément de la cartographie des risques achats, Veolia fait appel à un prestataire externe afin d'évaluer depuis 2012 la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risques entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et

environnementaux (cf. section 6.3.3.3 *supra*). On dénombre ainsi parmi les 21 critères couverts des sujets tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé. Cette évaluation contribue à satisfaire aux exigences instaurées par la loi n° 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance.

Dans le prolongement des évaluations fournisseurs, les employés du Groupe peuvent effectuer des visites sur les sites des fournisseurs. En 2018, un nouveau formulaire d'évaluation pour les acheteurs et équipes techniques concernant ces visites a été mis en œuvre.

6.5.3.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et libertés fondamentales, enjeux au sujet desquels Veolia exerce une vigilance soutenue. Ce dispositif a été renforcé début 2019 d'un nouveau système d'alerte géré via une plateforme sécurisée externe.

Le fonctionnement du dispositif d'alerte est précisé à la section 6.5.2.3.3 *supra*.

6.5.3.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique du Groupe présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version mise à jour en décembre 2018 réaffirme l'attachement de Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte Mondial de l'ONU, le droit international relatif aux droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Une copie de ce document est remise à chaque nouveau salarié de Veolia Environnement.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia a été actualisée en 2018. Celle-ci intitulée « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs » 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.

Le renforcement de la politique conformité achats est exposé dans la section 6.3.3.3 *supra*.

Sensibilisation conformité achats

Les achats constituent une thématique essentielle dans le cadre des engagements pris par Veolia en matière de développement durable. Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a entamé une démarche progressive ciblant en priorité les équipes achats. Ainsi une campagne de sensibilisation liée à la nouvelle version de la charte Fournisseurs publiée en 2018 et qui intègre une composante droits de l'Homme renforcée en a constitué la première étape. La politique conformité achats est exposée dans la section 6.3.3.3 *supra*.

6.5.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

Veolia privilégie un dialogue régulier avec ses parties prenantes afin d'améliorer sa gestion de la thématique droits de l'Homme. Ainsi à l'occasion d'une réunion du comité des droits de l'Homme et vigilance en mai 2018, l'association Entreprises pour les droits de l'Homme à laquelle Veolia appartient a présenté une étude relative aux modalités de mise en œuvre de plans de vigilance par un panel de grands groupes français. Cette revue a non seulement permis à Veolia de valider la pertinence de son approche mais

aussi d'envisager de futurs axes d'amélioration dans le cadre d'une démarche de progrès tel que le développement d'outils de reporting et de suivi appropriés.

Mise en place de la clause de développement durable

En 2018, la clause de développement durable est devenue obligatoire et est ainsi intégrée dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants (cf. section 6.3.3.3 *supra* et section 6.6 *infra*). L'objectif est surtout de prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption, etc.).

6.5.4 AUTRES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

6.5.4.1 Protection des données personnelles

Le Groupe s'attache à appliquer les dispositions nationales et le règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD).

La protection des données personnelles concerne tout le Groupe Veolia qui s'est doté d'une organisation globale en réseau, rattachée à la direction de la conformité, avec notamment :

- un global data protection officer (GDPO) désigné pour Veolia Environnement et ses fonctions support. Il s'appuie sur les directions informatique, juridique et de la sûreté du Groupe et anime le réseau des data protection correspondants (DPCs) ;
- un data protection correspondant par zone qui organise localement son réseau de data protection officers (DPOs) et de data protection managers ;
- un data protection officer pour chaque Business Unit en France.

Par ailleurs, Veolia Environnement :

- déploie une politique de protection des données personnelles ainsi qu'une politique Groupe de cyber sécurité ;
- tient à jour un registre de ses traitements ;
- veille à la bonne information des personnes physiques concernées.

6.5.4.2 Conformité environnementale

Les objectifs, engagements et actions sont abordés dans la section 6.2 *supra*.

6.5.4.3 Cadre général 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.

Depuis 2014, le Groupe dispose également d'un guide de conduite à l'attention des collaborateurs exerçant des activités de représentation d'intérêts.

Veolia Environnement est inscrit 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) ;
- registre lobbying disclosure aux États-Unis ;
- répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) en France ;
- registre du Sénat en France, 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.

Veolia Environnement est également représentée à l'Association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics (ARPP) qui a contribué au développement de la déontologie dans les relations avec les pouvoirs publics ainsi qu'aux réflexions menées notamment par la HATVP et les assemblées parlementaires pour l'encadrement des relations avec les décideurs publics. En 2018, l'association a renforcé son code de déontologie et modifié ses statuts : la qualité de membre nécessite désormais d'être inscrit sur le répertoire numérique des représentants d'intérêts.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les codes de conduite mis en place par ces différentes institutions.

6.5.4.4 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. Le président-directeur général 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 ». La Société a procédé à la refonte et à la mise à jour de son code de conduite pour l'adapter à 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 devant être effectuées par les dirigeants de haut niveau de la Société ainsi que par les personnes qui leur sont étroitement liées.

6.5.4.5 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. Veolia est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Ainsi, afin de prévenir tout risque lié aux activités dans les pays sensibles, le Groupe a déployé depuis de nombreuses années une procédure interne dont l'objectif principal est d'exercer des activités conformes à la politique interne du Groupe ainsi qu'aux règles édictées par les autorités nationales et les instances internationales.

Dans le cadre de cette procédure interne, une liste de pays dits « sensibles » a été établie. Régulièrement actualisée et prenant en compte les pays visés par des sanctions nationales ou internationales. Cette liste vise à s'assurer que toute activité, nouvelle ou existante (dans le cas de renouvellement), fasse l'objet d'une analyse préalable permettant d'évaluer les risques de non-conformité aux réglementations nationales et internationales. La procédure prend en compte les pays dans lesquels toute forme de commerce est prohibée, ceux dans lesquels certaines formes de commerce sont prohibées et enfin les pays pour lesquels il est interdit d'entretenir des relations commerciales avec certains ressortissants.

6.6 Plan de vigilance

Cette section expose le plan de vigilance de Veolia Environnement et dresse le compte rendu de sa mise en œuvre en application de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ce plan repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnables 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 » :

1 « Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation »

L'analyse des risques est une étape préalable et fondamentale dans une démarche de progrès. Afin de croiser indicateurs globaux et lecture locale, des analyses au niveau zone et pays ont été réalisées sur la base d'une méthodologie Groupe. L'objectif de ces analyses est d'aboutir à une production consolidée des risques croisant perception interne et externe, qui peut amener à la mise en œuvre de plans d'action le cas échéant.

Une cartographie de risques spécifique aux enjeux liés aux droits de l'Homme a été réalisée en 2014 et renouvelée en 2016 (cf. section 6.5.3.2 *supra*). Elle couvre les huit enjeux prioritaires de la politique droits de l'Homme (cf. section 6.5.3.2 *supra*) et s'étend aux relations commerciales.

La cartographie des risques achats qui prend en compte des sujets tels que les droits de l'Homme, la santé et la sécurité des personnes ainsi que les atteintes à l'environnement a été actualisée en 2018 (cf. section 6.5.3.2 *supra*).

Le Système de Management Environnemental (SME) interne de Veolia traite pour sa part des risques environnementaux et opérationnels au sein des exploitations de Veolia (cf. section 6.2.1 *supra*). Il est demandé chaque année à l'ensemble des pays où le Groupe est implanté d'indiquer la manière dont ils identifient, revoient et mettent sous contrôle les principaux risques opérationnels et environnementaux auxquels ils sont confrontés. Cette revue est réalisée sous l'égide du directeur du pays et doit se dérouler à minima une fois par an. Il s'agit d'un exercice complémentaire de la cartographie du Groupe portée par la direction des risques (cf. chapitre 5, section 5.1.1 *supra*).

2 « Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques »

La démarche droits de l'Homme et vigilance prend en compte les acteurs de la chaîne de valeur du Groupe. La direction des achats de Veolia intègre ainsi depuis plusieurs années dans sa politique « Achats Responsables » des exigences en matière de droits de l'Homme, de protection de l'environnement et de santé sécurité (cf. section 6.3.3.3 *supra*). À cet effet, Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place un système d'évaluation des fournisseurs référencés par un prestataire externe (cf. section 6.3.3.3 *supra*). Ces évaluations sont faites sur la base de questionnaires intégrant des critères, en adéquation avec les enjeux prioritaires du Groupe, répartis sur quatre volets majeurs : l'environnement, le social, l'éthique et les relations fournisseurs. Dans ce contexte, la direction des achats de Veolia pilote des campagnes annuelles d'évaluation portant sur des fournisseurs stratégiques et/ou à risque du Groupe. Ce processus peut donner lieu à la réalisation d'évaluations sur site. En 2018, le dispositif concernant les visites de site a été complété (formulaire d'évaluation prenant en compte des questions sur la santé-sécurité, l'environnement et les discriminations).

3 « Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves »

La démarche droits de l'Homme et vigilance illustre l'intégration des enjeux fondamentaux dans les valeurs et actions du Groupe, et participe à leur respect. Elle favorise le renforcement des actions existantes et leur amélioration. De nombreuses actions se développent sur les territoires pour répondre aux huit enjeux prioritaires identifiés dans la politique droits de l'Homme du Groupe (cf. section 6.5.3.2 *supra*). Les bonnes pratiques locales servent de base à l'élaboration d'actions à l'échelle du Groupe. Les directions fonctionnelles appuyées par leurs filiales de correspondants définissent un cadre de référence commun dont les standards prennent en considération les spécificités locales.

Des actions à destination des collaborateurs de Veolia sont menées pour les sensibiliser et les former aux valeurs et principes éthiques du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.3) ainsi qu'à la politique et aux actions en matière de respect des droits de l'Homme, de la santé-sécurité (cf. section 6.4.3 *supra*) et de l'environnement (cf. section 6.2 *supra*).

Par ailleurs, par le biais de contrats cadres, la direction des achats Groupe s'efforce de sensibiliser et de responsabiliser tous les acteurs du processus achats sur les questions économiques, sociétales mais également environnementales (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

L'inclusion en 2018 d'une clause développement durable dans les contrats de fournitures et de prestations du Groupe constitue également un levier d'action. Ce texte impose ainsi la promotion et le respect des droits fondamentaux, économiques, sociaux et environnementaux aux fournisseurs. Fin 2018, 63 % des contrats actifs de la base fournisseurs du Groupe intègrent cette clause, contre 57 % fin 2017 (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

Enfin, le Groupe a complété ces actions par une campagne de sensibilisation ciblée à destination de ses acheteurs suite à la publication de la nouvelle version de la charte Fournisseurs Veolia en 2018 qui intègre un volet droits de l'Homme et devoir de vigilance (cf. section 6.3.3.3 *supra*).

4 « Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques »

En vigueur depuis plusieurs années le dispositif d'alerte piloté par le comité d'éthique du Groupe a été réorganisé en 2018.

Son champ d'action englobe les problématiques liées aux droits de l'Homme, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'aux atteintes à l'environnement. Des droits d'alerte locaux co-existent le cas échéant dans le cadre de la gouvernance de chaque entité (cf. section 6.5.2.3.3 *supra*).

5 « Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité »

Dorénavant coordonnée par la direction de la conformité, la mise en œuvre du plan de vigilance repose sur une gouvernance impliquant les directions fonctionnelles du siège et les Business Units qui composent le comité droits de l'Homme et vigilance.

Dans le cadre des actions liées à la mise en œuvre du plan de vigilance, des indicateurs de suivi ont été définis. Portant sur la conformité achats, ils concernent d'un côté le taux d'évaluation des fournisseurs stratégiques, et de l'autre, le suivi des contrats fournisseurs actifs intégrant une clause développement durable (cf. section 6.3.3.3 *supra*). Compte tenu de l'enjeu des achats lié au devoir de vigilance, ces indicateurs apparaissent pertinents.

Dans la continuité de la politique sociale de Veolia (cf. section 6.4.5.2 *supra*) le dialogue qui a été initié avec les parties prenantes internes au sein des instances Groupe sur le devoir de vigilance constitue un mode d'évaluation supplémentaire plus qualitatif. Ainsi une information et des échanges de vues ont été organisés en avril 2018 dans le cadre de l'examen annuel des orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

6.7 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce français, Veolia Environnement présente les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

À la lumière de son modèle d'affaires (cf. chapitre 1, section 1.2.2 *supra*), Veolia a identifié les principaux risques et opportunités liés à ses activités pour chacune des catégories d'information requise.

Le tableau ci-dessous les présente et les met en relation avec les engagements que le Groupe a pris et renvoie aux paragraphes du présent document de référence dans lesquels sont décrits les politiques et résultats associés.

Conséquences environnementales de l'activité de Veolia

Ressources naturelles	Engagement n° 1 : Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire cf. section 6.2.2			
Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages	
<ul style="list-style-type: none"> • Pollution résiduelle des sites exploités (cf. section 6.2.2.1 et chapitre 5, section 5.2.2.1) 	284 265	6.2.1 Politique environnementale et SME	282	
		6.2.2.2 Politique et engagements	285	
		6.2.2.3.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau	291	
		6.2.2.3.6 Limiter les polluants atmosphériques	293	
Opportunités		Description des politiques et résultats		
Solutions proposées à nos clients :	284			
<ul style="list-style-type: none"> • Solutions avancées de traitement des eaux et des déchets, des « pollutions difficiles » • Valorisation matière et énergie issue du traitement des déchets et des eaux usées • Préservation des ressources en eau (quantité et qualité) • Services d'écologie industrielle et territoriale 		6.2.1 Politique environnementale et SME	282	
		6.2.2.2 Politique et engagements	285	
		6.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire	285	
		6.2.2.3.2 Économiser les ressources en eau	286	
		6.2.2.3.3 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières	288	
6.2.2.3.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau	291			

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE
Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Dérèglement climatique	Engagement n° 2 : Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique cf. section 6.2.3			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de GES des sites exploités 	295		
	<ul style="list-style-type: none"> Exposition de sites à des catastrophes naturelles (cf. section 6.2.3.1 et chapitre 5, section 5.2.1.3) 	263	6.2.1 Politique environnementale et SME 6.2.3.2 Politique et engagements 6.2.3.3.1 Performance climat – Reporting des émissions	282 296 298
	Opportunités			
	Solutions proposées à nos clients :	295	6.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES	300
	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité énergétique Recours aux énergies renouvelables Économie circulaire Captage et valorisation du méthane Valorisation matière et énergétique des déchets Adaptation au dérèglement climatique 		6.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques 6.2.3.3.4 Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique	301 305

Biodiversité	Engagement n° 3 : préserver et restaurer la biodiversité cf. section 6.2.4			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation de la biodiversité sur les sites à fort enjeu (cf. section 6.2.4.1 et chapitre 5, section 5.2.2.1) 	305 265		
	Opportunités			
	Solutions proposées à nos clients :	305	6.2.1 Politique environnementale et SME 6.2.4 Préserver et restaurer la biodiversité	282 305
	<ul style="list-style-type: none"> Activités de dépollution contribuant à préserver la biodiversité Solutions de préservation et de restauration de la biodiversité 			

Conséquences sociétales de l'activité de Veolia

Dialogue parties prenantes	Engagement n° 4 : Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes cf. section 6.3.2			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Risque pays et risque politique Risque lié aux évolutions réglementaires Dégradation du climat social 	308 262 272		
	(cf. section 6.3.2.1 et chapitre 5, sections 5.2.1.2, 5.2.4.1 et 5.2.2.4)	268	6.3.2.2 Politique et engagements 6.3.2.3.1 Prendre en compte les attentes globales 6.3.2.3.2 Prendre en compte les attentes locales 6.3.2.3.3 Construire de nouveaux modèles de création de valeur avec les parties prenantes	308 309 311 312
	Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Connaître et répondre aux attentes des parties prenantes Légitimité à opérer Innovation Cocréation de valeur partagée 	308		

Ancrage territorial	Engagement n° 5 : Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires cf. section 6.3.3			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Risque pays et risque politique Risque lié aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité 	313 262 263		
	(cf. section 6.3.3.1 et chapitre 5, sections 5.2.1.2 et 5.2.1.3)		6.3.3.2 Politique et engagements 6.3.3.3.1 Contribuer aux dynamismes de territoires 6.3.3.3.2 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle 6.3.3.3.3 Instaurer des relations responsables avec nos fournisseurs	313 314 316 318
	Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Légitimité à opérer Innovations sociales et numériques Émulation territoriale Inclusion sociale Création de richesse locale, insertion, emploi 	313		

Accès aux services	Engagement n° 6 : Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain <i>cf. section 6.3.4</i>			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Risque lié aux évolutions réglementaires (<i>cf. section 6.3.4.1 et chapitre 5, sections 5.2.4.1</i>) 	320 272	6.3.4.2 Politique et engagements 6.3.4.3.1 Contribuer aux Objectifs de développement durable	320 320
	Opportunités		6.3.4.3.2 Développer des dispositifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local	321
		320	6.3.4.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	322
	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer aux ODD (accès aux services essentiels) Soutenir les populations les plus vulnérables 		6.3.4.3.4 Mener des actions de solidarité internationale avec la Fondation Veolia	323

Conséquences sociales de l'activité de Veolia

Santé et sécurité	Engagement n° 7 : Garantir un environnement de travail sain et sécurisé <i>cf. section 6.4.3</i>			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Risque lié à la santé Risque lié à la sécurité Risque lié à la marque employeur Risque lié à la motivation des collaborateurs (<i>cf. section 6.4.3.1.1 et chapitre 5, section 5.2.2.4</i>) 	327 268	6.4.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	327
	Opportunités		6.4.3.1.2 Politique et engagements 6.4.3.1.3 Actions et résultats 6.4.3.2 L'organisation du travail	327 328 330
	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir la capacité physique et mentale de nos collaborateurs Adopter les bons réflexes de sécurité au quotidien Améliorer l'attractivité, la rétention et la satisfaction des salariés Améliorer la productivité et la performance 	327		

Développement professionnel et engagement	Engagement n° 8 : Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié <i>cf. section 6.4.4</i>			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> Perte de compétences stratégiques conduisant à une baisse de la compétitivité à terme Perte de compétences clés impactant la capacité du Groupe à poursuivre sa stratégie Accélération du turnover et de l'absentéisme Inadéquation des compétences aux besoins (<i>cf. section 6.4.4.1 et chapitre 5, section 5.2.2.4</i>) 	331 268	6.4.2 Évolution des effectifs 6.4.4 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	325 331
	Opportunités		6.4.4.2 Politique et engagements 6.4.4.3 Actions et résultats	331 332
	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités d'adaptation et d'évolution des collaborateurs Anticiper les évolutions par des méthodes internes de prospective métier afin de proposer des solutions à valeur ajoutée à nos clients Favoriser la cohésion, l'engagement des collaborateurs Accompagner le développement et les évolutions du Groupe <i>via</i> notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 	331		

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE
Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Respect des diversités, cohésion et dialogue social	Engagement n° 9 : Garantir le respect des diversités et des droits humains et fondamentaux au sein de l'entreprise cf. section 6.4.5			
	Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
	<ul style="list-style-type: none"> • Dégradation du climat social • Risque de conflits sociaux • Risque de non-respect des droits humains et sociaux fondamentaux • Baisse d'engagement des collaborateurs • Faible attractivité auprès des talents 	336 268 273	6.4.2 Évolution des effectifs 6.4.5 Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale	325 336
	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une cohésion et une stabilité sociale • Renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs • Renforcer l'attractivité du Groupe • Faire de la diversité culturelle un facteur d'innovation et de compétitivité 	336	6.4.5.2 Cohésion et dialogue social 6.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations	336 339

Prévention de la corruption

Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
<ul style="list-style-type: none"> • Risque pays et risque politique • Risque lié au non-respect : des lois et réglementations locales, des procédures et processus internes, des contrats et engagements 	342 262 273	6.5.2.2 Politique et engagements 6.5.2.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité 6.5.2.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité	342 343 343
<ul style="list-style-type: none"> • Conserver la confiance des parties prenantes et la réputation de l'entreprise • Renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale • Renforcer la transparence des partenaires économiques et industriels 	342	6.5.2.3.3 Identifier et gérer les alertes 6.5.2.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes 6.5.2.3.5 Contrôler et améliorer les processus	344 344 345

Respect des droits de l'Homme

Risques	Pages	Description des politiques et résultats	Pages
<ul style="list-style-type: none"> • Risque pays et risque politique • Risque lié au non-respect des contrats et charte Fournisseur 	346 262 273	6.5.3.2 Politique et engagements 6.5.3.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme 6.5.3.3.2 Identifier et évaluer les risques	346 347 347
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir le respect des droits fondamentaux • Conserver la confiance des parties prenantes et la réputation de l'entreprise 	346	6.5.3.3.3 Identifier et gérer les alertes 6.5.3.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes 6.5.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus	347 347 348

Lutte contre l'Évasion fiscale

Description des politiques et résultats

Le Groupe applique une politique fiscale, disponible sur le site internet, qui consiste :

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

Au titre de l'exercice 2018, aucune conséquence sur ce point n'a été constatée dans le cadre des activités du groupe lors de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne appropriées.

En outre les informations requises suivantes sont disponibles aux sections indiquées :

Informations relatives :	Sections	Pages
• Aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit,	6.2.3 Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	295
• À ses engagements sociétaux en faveur :		
du développement durable,	6.1 Engagements pour un développement durable	280
de l'économie circulaire,	6.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire	285
de la lutte contre le gaspillage alimentaire,	6.2.2.3.3.1 Valoriser les déchets des clients (encart « Lutter contre le gaspillage alimentaire »)	288
de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal	Veolia n'estime pas être porteur de risque ou d'opportunité majeurs sur les sujets de lutte contre la précarité alimentaire et du respect du bien-être animal	
et d'une alimentation responsable, équitable et durable,	6.3.2.3.3 Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires (exemple du Fonds Livelihood 3Fd et partenariat avec Entofood)	312
• Aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés,	6.4.5.2 Cohésion et dialogue social	336
	6.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations	339
• Aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.	6.3.3.3.3 Instaurer des relations responsables avec nos fournisseurs	318

6.8 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reporting du Groupe (financier et achats responsables) ou sont obtenues sur des périmètres géographiques ou business restreints ou auprès de services centralisés au niveau du Groupe.

Les indicateurs ont été choisis afin de suivre en priorité :

- les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ;
- les effets de la politique sociale, environnementale et sociétale du Groupe ;
- les obligations réglementaires (article R. 225-105-1 du Code de commerce en France, article 173-IV de la loi de transition énergétique).

Périmètre

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

A compter de 2018, toute acquisition d'entité (externe au Groupe Veolia) réalisée durant l'année N, est prise en compte dans le périmètre social à compter du 1er Janvier de l'année N+1. Cette règle permet une meilleure intégration des processus RH Veolia, des standards sécurité et des engagements du Groupe.

A ce titre, Veolia a enregistré au titre des acquisitions majeures une entrée d'effectifs de près 4 600 salariés à fin novembre 2018 : il s'agit du Groupe Sala en Colombie.

Depuis 2016, dans un souci de cohérence avec le périmètre de reporting financier, les concessions de Chine ne sont plus dans le reporting social excepté pour les indicateurs définis dans le cadre des engagements pour un développement durable. Ainsi, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail, le taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation et le taux de couverture par une instance de dialogue social sont calculés en intégrant les concessions chinoises qui représentaient 9 814 salariés au 31 décembre 2018.

Depuis 2017, les salariés absents durant l'année complète pour des raisons autres que maladie professionnelle ou suite à un accident du travail sont déduits du calcul du nombre de jours calendaires d'absence. Ils sont également décomptés du calcul de l'effectif en équivalent temps plein (ETP).

En 2018, pour un meilleur suivi des accords relatifs à l'organisation et au temps de travail, un nouvel indicateur a été ajouté, en complément des accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail. Pour une comparaison avec 2017, il convient de sommer les deux types d'accords.

Le reporting environnemental couvre les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, les activités de collecte, transfert et traitement de déchets ainsi que les activités de nettoyage et maintenance industrielles et les services énergétiques (réseaux de chaleur et de froid, utilités industrielles et services énergétiques aux bâtiments). Sur ce périmètre, le reporting couvre l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel. Les activités exclues en 2018 sont estimées à environ 5 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre quelques activités d'exploitation restant à intégrer et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation).

Le périmètre de calcul de l'indicateur « taux de captage du méthane » inclut les centres de stockage de déchets présents dans le reporting Groupe de 2013 à 2018. Pour le calcul de l'indicateur Groupe, le taux de captage de chaque site est pondéré par le volume de méthane produit par le site lors de l'année de référence 2013.

Sur ce périmètre, les données sociales et environnementales, issues du système d'information dédié du Groupe, sont consolidées à 100 % quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers.

Le reporting sociétal couvre le même périmètre que celui du reporting social et environnemental pour les données qui proviennent de l'un de ces reportings, et tel qu'indiqué dans le protocole de reporting sociétal. Le reporting sociétal couvre aussi des périmètres spécifiques en raison de la nature des indicateurs et des sources dont les données sont issues. Ces spécificités sont alors énoncées avec la présentation de l'indicateur.

Dans le calcul de l'indicateur de suivi de l'engagement six (nombre de personnes raccordées), pour les contrats arrivant à terme, les personnes ayant été raccordées par Veolia à l'eau ou à l'assainissement continuent d'être comptabilisés dans cet indicateur.

Les données collectées couvrent la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année 2018.

Protocoles

Dans les cas où il n'existe pas de référentiel externe de reporting reconnu et pertinent, le Groupe a défini ses propres procédures de reporting, inspirées des bonnes pratiques et des projets de normes internationales, décrivant la méthodologie de recueil, de mesure, de calcul, de contrôle, d'analyse et de consolidation des données. Les protocoles des reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia (www.veolia.com). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

Consolidations et contrôles

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées que par la direction des ressources humaines et la direction technique et performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental, sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation) puis par la direction du développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 6 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2018, les indicateurs identifiés par le symbole (v) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

Limites méthodologiques

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

La production de méthane des sites de stockage ne pouvant être mesurée sur site, celle-ci est modélisée suivant la méthodologie TIER 2 du GIEC. Ce modèle est recalculé annuellement et repose sur la prise en compte des paramètres suivants pour chaque site : les tonnages historiques (depuis l'ouverture du site si disponible), les données climatiques (pluviométrie, température...) et la composition type des déchets entrants (Modecom, Gas Sim, GIEC...).

6.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée Générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant (OTI) de votre Société (ci-après « entité »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons

notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

6

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures

documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable

sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓ dans le chapitre 6 du rapport de gestion ⁽²⁾ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) Voir la liste des indicateurs présentés en Annexe 1 du présent rapport

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 24 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'environ vingt semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Voir la liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs présentés en Annexe 1 du présent rapport.

(2) Voir la liste des entités contributrices sélectionnées présentées en Annexe 2 du présent rapport.

(3) Voir la liste des informations qualitatives présentées en Annexe 3 du présent rapport.

RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √, dans le chapitre 6 du rapport de gestion nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations extra-financières considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 46% des effectifs et entre 42% et 60% des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 12 mars 2019

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé

Sustainability Services

Baudouin Griton
Associé

Annexe 1

Informations quantitatives

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Effectifs totaux (par sexe, catégorie socio-professionnelle, âge et zone géographique)	Raisonné
Effectif total annuel en équivalent temps plein (ETP)	Raisonné
Part des femmes dans l'effectif et l'encadrement	Raisonné
Nombre total de départs dont nombre de licenciements (CDI) individuels et collectifs	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (hors trajets)	Raisonné
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Raisonné
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	Raisonné
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet)	Raisonné
Taux d'absentéisme	Raisonné
Nombre total d'heures théoriquement travaillées	Raisonné
Jours calendaires d'absence	Raisonné
Durée hebdomadaire du travail (en heures)	Raisonné
Nombre d'heures supplémentaires effectuées	Raisonné
Nombre annuel de jours travaillés par salarié	Raisonné
Nombre moyen de jours travaillés par semaine par un salarié à temps plein	Raisonné
Nombre d'heures de formation	Modéré
Part de salariés ayant reçu au moins une formation au cours de l'exercice	Raisonné
Nombre d'accords collectifs signés dont nombre d'accords relatifs à la prévention, à la santé et à la sécurité signés	Raisonné
Nombre de représentants du personnel	Raisonné
Taux de couverture par un dispositif de dialogue social	Raisonné
Indicateurs environnementaux	
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	Modéré
Emissions directes et indirectes de Gaz à Effet de Serre (GES) totales (scopes 1 et 2)	Raisonné
Emissions de GES réduites	Raisonné
Emissions liées à la distribution seule de chaleur et d'électricité (scope 3)	Modéré
Emissions de GES évitées	Raisonné
Taux de captage du méthane sur les sites en exploitation et en post-exploitation	Raisonné
Production totale d'énergie (électrique et thermique)	Raisonné
Consommation totale d'énergie (électrique et thermique)	Raisonné
Taux global de valorisation des déchets traités	Raisonné
Part des sites à fort enjeux biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action	Modéré
Taux de rendement des réseaux d'eau potable	Raisonné
Rendement épuratoire en DBO5 et en DCO des stations de traitement d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitant	Raisonné
Indicateurs sociétaux	
Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués sur leur performance RSE	Modéré
Pourcentage de contrats intégrant des exigences développement durable	Modéré
Dépense Achats France réalisée avec le secteur du travail protégé et adapté	Modéré
Population ayant eu accès aux services essentiels dans les pays en déficit d'accès	Modéré
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	Modéré
Nombre de partenariats majeurs basés sur la création de valeur partagée	Modéré

Annexe 2

Échantillon d'entités sélectionnées

Informations sociales et environnementales	Veolia Eau Roumanie Veolia Eau Japon SARPI
Informations sociales	Veolia Allemagne RVD France Veolia Propreté Australie Veolia Royaume Uni Veolia Chine Veolia Energie Pologne Veolia Energie République Tchèque UES Veolia Eau - Générale des Eaux
Informations environnementales	Veolia RVD Sud Veolia Energie Hongrie Veolia Propreté Royaume Uni Veolia Propreté Allemagne Veolia Energie Allemagne Veolia Energie USA Veolia Eau USA Veolia Eau Chine Veolia Propreté Chine Eau France Méditerranée Veolia Propreté Australie Veolia Energie Pologne Veolia Energie République Tchèque
Informations sociétales	Siège Veolia (France)

Annexe 3

Informations qualitatives

Informations sociales

Garantir un environnement de travail sain et sécurisé

Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié

Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

Informations environnementales

Politique environnementale et système de management environnemental

Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique

Informations sociétales

Dialoguer avec les parties prenantes

Construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires




Contribuer au dynamisme de territoires


Développer des dispositifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Mener des actions de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

7

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

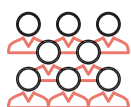
7.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 	364
7.1.1	Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs et du censeur	364
7.1.2	Renouvellements proposés à l'assemblée générale du 18 avril 2019	380
7.1.3	Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	380
7.2	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS 	381
7.2.1	Fonctionnement du conseil d'administration	381
7.2.2	Fonctionnement des comités du conseil d'administration	392
7.3	DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF	398
7.3.1	Mode d'exercice de la direction générale	398
7.3.2	Limitation des pouvoirs du président-directeur général	399
7.3.3	Comité exécutif	399
7.4	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES 	400
7.4.1	Rémunération des dirigeants et des administrateurs	400
7.4.2	Retraites et autres avantages	411
7.4.3	Plans d'intéressement long terme	413
7.4.4	Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L. 225-37-2 et l'article L. 225-100 du Code de commerce	419
7.5	PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL	425
7.5.1	Participation des administrateurs et censeurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement	425
7.5.2	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement	426
7.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	427

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

7.1 Composition du conseil d'administration RFA

7.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS ET DU CENSEUR

7.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 5 mars 2019



15

Administrateurs



69,2%

Administrateurs indépendants ⁽¹⁾



2

Administrateurs représentant les salariés



61

Age moyen des administrateurs



4

Administrateurs de nationalité étrangère



46%

de femmes administrateurs ⁽¹⁾

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, 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, 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 la Société 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 7.2.1.2 *infra* et à la section 7.2.2 *infra*.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

7.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 5 mars 2019

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE ⁽²⁾	Indépendance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité	Comités				
										Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, innovation et développement durable	
Antoine Frérot <i>président-directeur général</i>	60	M	Française	39 341	0		07/05/2010 AG 2022	8	100 %					
Louis Schweitzer <i>vice-président</i>	76	M	Française	31 132	0		30/04/2003 AG 2019	15	85,71 %		●	●		
Maryse Aulagnon <i>administratrice référente</i>	69	F	Française	3 000	1	◆	16/05/2012 AG 2019	6	100 %		●	●		
Homaira Akbari	58	F	Américaine	3 000	3	◆	22/04/2015 AG 2019	3	100 %		●			
Jacques Aschenbroich	64	M	Française	2 176	2	◆	16/05/2012 AG 2020	6	85,71 %		●			●
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	55	M	Française	26 036 119	2	◆	15/03/2012 AG 2021	6	71,43 %					
Isabelle Courville	56	F	Canadienne	1 000	2	◆	21/04/2016 AG 2020	2	85,71 %		●	●		●
Clara Gaymard	59	F	Française	750	3	◆	22/04/2015 AG 2019	3	85,71 %				●	●
Marion Guillou	64	F	Française	750	2	◆	12/12/2012 AG 2021	7	100 %				●	●
Franck Le Roux ⁽¹⁾ ⚡	54	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2022	-	100 %		●		●	
Pavel Páša ⁽¹⁾ ⚡	54	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2022	4	100 %					●
Baudouin Prot	67	M	Française	1 687	2		30/04/2003 AG 2019	15	85,71 %					
Nathalie Rachou	61	F	Française	822	2	◆	16/05/2012 AG 2020	6	100 %		●			
Paolo Scaroni	72	M	Italienne	916	1		12/12/2006 AG 2021	12	100 %					
Guillaume Texier	45	M	Française	750	1	◆	21/04/2016 AG 2020	2	100 %					●
Serge Michel ▲	92	M	Française	3 094	0	N/A	21/04/2016 2020	-	-					
NOMBRE DE RÉUNIONS 2018										7	5	6	3	3
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2018										93,3 %	92 %	100 %	100 %	94,4 %

● Président/Présidente ● Membre ▲ Censeur ⚡ Administrateur représentant les salariés.
◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 7, section 7.2.1.1 infra).

(2) VE : Veolia Environnement

7.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs et du censeur

Les mandats exercés par les administrateurs et le censeur mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2018 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT	Président-directeur général et administrateur de Veolia Environnement*				
 <p>60 ans Français</p> <p>Première nomination : 7 mai 2010</p> <p>Renouvellement : 19 avril 2018</p> <p>Échéance du mandat : AG 2022</p> <p>Nombre d'actions détenues : 39 341</p> <p>Compétences :</p> 	<p>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.</p> <p>Après avoir débuté 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*.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="438 842 957 891">Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</th> <th data-bbox="957 842 1481 891">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="438 891 957 1480"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux^{VE} ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; • 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} ; • administrateur de la Société des amis du musée du quai Branly ; • président de l'Association Envie ; • président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ; • président de l'Institut de l'entreprise ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX). </td> <td data-bbox="957 891 1481 1480"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrateur de Transdev Group jusqu'au 9 janvier 2019 ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ; • administrateur de Veolia Énergie International^{VE} jusqu'au 07/10/2016 ; • membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia^{VE} (Ex. Dalkia holding) jusqu'au 25/07/2014 ; • président du conseil de surveillance de Dalkia France^{VE} jusqu'au 24/07/2014 ; • président de Campus Veolia Environnement^{VE} jusqu'au 05/05/2014 ; • président de VE France Régions^{VE} jusqu'au 12/04/2014. <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membre du Management Board de Veolia Environmental Services North America^{VE} (États-Unis) jusqu'au 15/05/2014. </td> </tr> </tbody> </table>	Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux^{VE} ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; • 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} ; • administrateur de la Société des amis du musée du quai Branly ; • président de l'Association Envie ; • président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ; • président de l'Institut de l'entreprise ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX). 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrateur de Transdev Group jusqu'au 9 janvier 2019 ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ; • administrateur de Veolia Énergie International^{VE} jusqu'au 07/10/2016 ; • membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia^{VE} (Ex. Dalkia holding) jusqu'au 25/07/2014 ; • président du conseil de surveillance de Dalkia France^{VE} jusqu'au 24/07/2014 ; • président de Campus Veolia Environnement^{VE} jusqu'au 05/05/2014 ; • président de VE France Régions^{VE} jusqu'au 12/04/2014. <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membre du Management Board de Veolia Environmental Services North America^{VE} (États-Unis) jusqu'au 15/05/2014.
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années				
<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux^{VE} ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; • 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} ; • administrateur de la Société des amis du musée du quai Branly ; • président de l'Association Envie ; • président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ; • président de l'Institut de l'entreprise ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX). 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrateur de Transdev Group jusqu'au 9 janvier 2019 ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ; • administrateur de Veolia Énergie International^{VE} jusqu'au 07/10/2016 ; • membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia^{VE} (Ex. Dalkia holding) jusqu'au 25/07/2014 ; • président du conseil de surveillance de Dalkia France^{VE} jusqu'au 24/07/2014 ; • président de Campus Veolia Environnement^{VE} jusqu'au 05/05/2014 ; • président de VE France Régions^{VE} jusqu'au 12/04/2014. <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membre du Management Board de Veolia Environmental Services North America^{VE} (États-Unis) jusqu'au 15/05/2014. 				

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



R&D



Banque Finance



RSE



Affaires publiques

LOUIS SCHWEITZER

Administrateur de Veolia Environnement* ; vice-président du conseil ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations



76 ans
Français

Première nomination :
30 avril 2003

Renouvellement :
22 avril 2015

Échéance du mandat :
AG 2019

Nombre d'actions détenues :
31 132

Compétences :



Louis Schweitzer est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur des finances, il a été, de 1981 à 1986, directeur du cabinet de Laurent Fabius (successivement ministre délégué chargé du budget, ministre de l'industrie et de la recherche et Premier ministre). Il rejoint Renault en 1986, devenant directeur à la direction générale, puis occupe successivement les postes de directeur de la planification et du contrôle de gestion, de directeur financier et du plan, et de directeur général adjoint. Après avoir été nommé directeur général de Renault en décembre 1990, il devient président-directeur général en mai 1992 jusqu'en mai 2005 où il est nommé président du conseil d'administration de Renault. Il n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur de Renault à l'assemblée générale annuelle réunie le 6 mai 2009. Après avoir été nommé vice-président du conseil d'administration de Veolia Environnement*, le 27 novembre 2009, il devient, à compter du 16 mai 2012, administrateur référent de la Société jusqu'au 30 novembre 2017 et depuis le 14 mai 2013 à nouveau vice-président. Il a été commissaire général à l'investissement du 23 avril 2014 au 8 janvier 2018.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonctions principales exercées en dehors de la Société :

- président d'Initiative France.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- membre du conseil de la fondation nationale des sciences politiques ;
- administrateur de la Société des amis du musée du Quai Branly ;
- président du conseil d'administration du Festival d'Avignon ;
- président du conseil d'administration de la maison de la culture MC 93.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- commissaire général à l'investissement ;
- administrateur référent de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- président du comité des rémunérations de Veolia Environnement* jusqu'au 30/11/2017 ;
- membre du conseil du Musée du Quai Branly ;
- président du Conseil des affaires étrangères ;
- administrateur de L'Oréal* ;
- membre du conseil d'administration de BPI France.

À l'étranger :

- membre du conseil consultatif d'Allianz* (Allemagne) ;
- membre du conseil consultatif de Bosch (Allemagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



**MARYSE
AULAGNON**



69 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
22 avril 2015

Échéance du mandat :
AG 2019

Nombre d'actions détenues :
3 000

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations

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 Finestate, société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier résidentiel géré. 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 directeur des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directeur général dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine en 1990. Elle est aussi membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne) depuis décembre 2010 et administrateur d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) depuis juillet 2010. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Fondation Palladio, FSIF, membre fondateur du Cercle 30, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences-Po, Le Siècle...).

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 :

- administrateur d'Air-France KLM* ;
- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

À l'étranger :

- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB Finances (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- présidente-directrice générale d'Affine R.E.* ;
- représentant d'Affine R.E.* et de MAB Finances au sein des organes sociaux des différentes entités du Groupe Affine ;
- représentante de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine.

À l'étranger :

- représentante d'Affine R.E., présidente de Banimmo*, groupe Affine (Belgique).

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



Industrie



Banque Finance



Affaires publiques

HOMAIRA AKBARI

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit



Homaira Akbari est titulaire d'un doctorat en physique des particules de l'Université américaine Tufts et d'un Master of Business Administration (MBA) de l'Université américaine Carnegie Mellon. Elle a occupé plusieurs postes de direction au sein de Microsoft Corporation, du Groupe Thales, de TruePosition, Inc., filiale de Liberty Media Corporation et au sein du Cambridge Strategic Management Group. De 2007 à 2012, elle a été directrice générale de SkyBitz, Inc., fournisseur leader d'IdO (internet des objets) et de solutions de sécurité, spécialisée dans les plateformes SaaS de prise de décision en temps réel. Elle est actuellement directrice générale d'AKnowledge Partners, LLC, un cabinet de conseil mondial à fort impact offrant des stratégies et des prestations de conseils consultatifs pour les grandes entreprises américaines (classement Fortune 1 000) et les fonds d'investissement engagés dans les secteurs de l'IdO, de la sécurité, de la Big Data et de l'intelligence artificielle.

58 ans
Américaine
Première nomination :
22 avril 2015
Échéance du mandat :
AG 2019
Nombre d'actions détenues :
3 000
Compétences :



Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *President et Chief Executive Officer* de AKnowledge Partners (États-Unis).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- administrateur et membre du comité d'audit de Landstar System Incorporation* (États-Unis) ;
- administrateur de Gemalto NV* (Pays-Bas) ;
- administrateur de Banco Santander* (Espagne).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- administrateur de Covisint Corporation* (États-Unis).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**JACQUES
ASCHENBROICH**



64 ans
Français

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
2 176

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; président du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des comptes et de l'audit

Jacques Aschenbroich, ingénieur du Corps des Mines, a exercé plusieurs fonctions dans l'administration et a été au cabinet du Premier ministre en 1987 et 1988. Il a ensuite mené une carrière industrielle au sein du groupe Saint-Gobain de 1988 à 2008. Après avoir dirigé les filiales au Brésil et en Allemagne, il a pris la direction de la Branche Vitrage de la Compagnie de Saint-Gobain et la présidence de Saint-Gobain Vitrage en 1996. Puis, aux fonctions de directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain depuis octobre 2001 jusqu'en décembre 2008, il a en particulier dirigé les pôles Vitrage et Matériaux haute performance à partir de janvier 2007, et dirigé les opérations du groupe aux États-Unis en tant que directeur de Saint-Gobain Corporation et délégué général pour les États-Unis et le Canada à partir du 1^{er} septembre 2007. Il a également été administrateur de ESSO S.R.F. jusqu'en juin 2009. En mars 2009, il est nommé administrateur et directeur général, et le 18 février 2016, président-directeur général de Valeo*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- administrateur et président-directeur général de Valeo*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur et membre du comité des comptes de BNP Paribas* ;
- président du conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech ;
- co-président du club d'affaires franco-japonais.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président de Valeo Finance.

À l'étranger :

- président de Valeo SpA (Italie) ;
- président de Valeo (UK) Limited (Royaume-Uni) ;
- administrateur de Valeo Service España, S.A. (Espagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.



CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

Administrateur indépendant de Veolia Environnement*

Première nomination :
15 mars 2012
Renouvellement :
20 avril 2017
Échéance du mandat :
AG 2021
Nombre d'actions détenues :
26 036 119

La Caisse des dépôts et consignations, créée en 1816, est un établissement public accomplissant des missions d'intérêt général ; à ce titre, c'est un investisseur de long terme contribuant au développement des entreprises.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
Néant

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur de CNP Assurances* ;
- administrateur de Compagnie des Alpes* ;
- administrateur d'Egis SA ;
- administrateur de Bpifrance ;
- administrateur d'Icade* ;
- administrateur de la Poste ;
- membre du conseil de surveillance de SNI ;
- administrateur de Transdev Group.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administrateur d'Oseo SA.

OLIVIER MAREUSE

Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*



55 ans
Français

Compétences :



Olivier Mareuse est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1984 et de l'École nationale d'administration en 1988. Il intègre CNP Assurances en 1988 en tant que directeur adjoint du département établissements financiers. En 1989, il devient directeur technique et financier de la direction des assurances collectives puis est chargé de mission auprès du directeur général de CNP Assurances entre 1991 et 1994. Œuvrant de 1993 à 1998 comme directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, il est chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances avant d'être nommé directeur des investissements, poste qu'il occupe jusqu'en 2010. En octobre 2010, il devient directeur adjoint des finances du Groupe puis directeur des finances du groupe Caisse des dépôts le 15 décembre de la même année. Depuis le 1^{er} septembre 2016, il est directeur des Fonds d'Épargne du groupe Caisse des dépôts. Il est également directeur des Gestions d'Actifs du groupe Caisse des dépôts. Il est membre du comité exécutif du groupe CDC.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :
• directeur des gestions d'actifs et directeur des fonds d'épargne du groupe Caisse des dépôts.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur et membre du comité d'audit et des risques d'Icade* ;
- administrateur et membre du comité d'audit de CNP Assurance* ;
- administrateur de la Société forestière de la CDC ;
- administrateur de la CDC GPI ;
- membre du comité exécutif du groupe Caisse des dépôts ;
- administrateur et membre du bureau de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administrateur d'AEW Europe ;
- administrateur de CDC Infrastructure ;
- représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ;
- administrateur de CDC International Capital.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**ISABELLE
COURVILLE**



56 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
1 000

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des nominations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Isabelle Courville est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré 20 ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du Groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef 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. Depuis 2013, elle est présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada. Elle siège au conseil d'administration du Canadian Pacific Railway et de SNC Lavalin*. Elle est également membre du 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 la Banque Laurentienne (Canada).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- administratrice et présidente du comité des rémunérations de Canadian Pacific Railway (Canada) ;
- administratrice et présidente du comité des ressources humaines de SNC Lavalin* (Canada).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administrateur de Gecina*.

À l'étranger :

- présidente d'Hydro-Québec Distribution (Canada) ;
- présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie (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



Industrie



Banque Finance



RSE



Affaires publiques

CLARA GAYMARD



59 ans
Française

Première nomination :
22 avril 2015

Échéance du mandat :
AG 2019

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Clara Gaymard est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA), elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient ensuite adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne (sous-direction d'Europe Nord-Sud) à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en juin 1995 par Colette Codaccioni, ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'appui aux PME et de l'action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, l'entreprise General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Toujours présidente et *Chief Executive Officer* de GE France, Clara Gaymard est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics (GE International for Government Sales and Strategy), puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes, sous la présidence de Jeffrey R. Immelt. Depuis 2013, elle a participé à l'acquisition de l'activité énergie d'Alstom et a joué un rôle majeur dans sa finalisation. Le 1^{er} février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que co-fondateur associé avec Gonzague de Blignières.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- co-fondatrice de RAISE.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur de Danone* ;
- administrateur de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton* ;
- administrateur de Bouygues* ;
- administrateur de Sages.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- vice-présidente du conseil d'administration de la Fondation du Collège de France ;
- présidente de GE France ;
- présidente de l'American Chamber of Commerce en France ;
- membre du conseil d'administration de la French American Foundation.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



MARION GUILLOU



64 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
20 avril 2017

Échéance du mandat :
AG 2021

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteur en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'académie des technologies. 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). Elle est conseillère d'État en service extraordinaire depuis juin 2017.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- conseillère d'État en service extraordinaire.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - Agreenium ;
- administrateur de BNP Paribas* ;
- administrateur d'Imerys* ;
- membre du conseil national de la Légion d'Honneur ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- membre du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le climat.

À l'étranger :

- membre du Board de BIOVERSITY ;
- membre du Board du CIAT.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- membre du conseil d'administration de l'IHEST ;
- administrateur d'Apave ;
- membre du conseil stratégique de la recherche ;
- présidente du Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement ;
- membre du conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques ;
- présidente du comité d'arbitrage de l'initiative d'excellence (IDEX) de Toulouse.

À l'étranger :



- membre du Board du CGIAR ;
- membre du comité d'expert (HLPE) de la FAO.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.

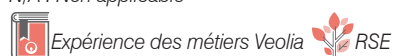
Expérience internationale R&D RSE Affaires publiques



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	
 <p>54 ans Français</p> <p>Première nomination : 15 octobre 2018</p> <p>Échéance du mandat : 15 octobre 2022</p> <p>Nombre d'actions détenues⁽¹⁾ : N/A</p> <p>Compétences :</p> 	<p>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</p> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : Néant</p>	<p>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</p> <p>Néant</p>

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.

N/A : Non applicable

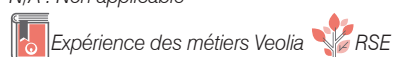


PAVEL PÁŠA	Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable	
 <p>54 ans Tchèque</p> <p>Première nomination : 15 octobre 2014</p> <p>Renouvellement : 15 octobre 2018</p> <p>Échéance du mandat : 15 octobre 2022</p> <p>Nombre d'actions détenues⁽¹⁾ : N/A</p> <p>Compétences :</p> 	<p>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</p> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité : Néant</p>	<p>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membre du comité de Groupe Europe de Veolia^{VE} ; • membre du bureau du comité de Groupe Europe de Veolia^{VE}.

* : 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.

BAUDOIN PROT



67 ans
Français

Première nomination :
30 avril 2003

Renouvellement :
22 avril 2015

Échéance du mandat :
AG 2019

Nombre d'actions détenues :
1 687

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement*

Baudouin Prot est diplômé de l'École des hautes études commerciales et de l'École nationale d'administration. De 1974 à 1983, il a successivement été directeur adjoint auprès du préfet de région en Franche-Comté, inspecteur des finances, puis adjoint au directeur général de l'énergie et des matières premières au ministère de l'industrie. Il rejoint la Banque Nationale de Paris en 1983 où il exerce diverses fonctions avant d'être nommé directeur général adjoint en 1992 et directeur général en 1996. Après avoir été administrateur-directeur général délégué de BNP Paribas à partir de mars 2000 puis administrateur directeur général à partir de juin 2003, il a été nommé président du conseil d'administration de BNP Paribas le 1^{er} décembre 2011, fonction qu'il a occupée jusqu'au 1^{er} décembre 2014. Il est actuellement *Senior Advisor* de Boston Consulting Group et de Partners Group.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Senior Advisor* de Boston Consulting Group (France) ;
- *Senior Advisor* de Partners Group (France).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- président du conseil de surveillance de Foncia ;
- administrateur de Kering* ;
- président du fonds urgence et développement de BNP Paribas ;
- administrateur et membre du comité de nominations et de rémunération d'Alstom*.

À l'étranger :

- administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg) ;
- administrateur de Finastra (Royaume-Uni).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président du conseil d'administration de BNP Paribas* ;
- administrateur de Lafarge*.

À l'étranger :

- administrateur de Pargesa Holding SA* (Suisse) ;
- membre de l'Institute of International Finance (États-Unis) ;
- vice-président de l'International Monetary Conference – IMC ;
- membre de l'International Advisory Panel de la Monetary Authority of Singapour (MAS) (Singapour) ;
- membre de l'International Business Leaders' Advisory Council (IBLAC) de la ville de Shanghai (Chine).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



Expérience internationale



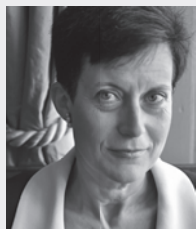
Banque Finance



Affaires publiques

NATHALIE RACHOU

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; présidente du comité des comptes et de l'audit



Nathalie Rachou est *Senior Advisor* de Rouvier Associés. Elle a été diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire général de la banque Indosuez, puis de 1996 à 1999, responsable de la ligne produit change/options de change et ventes. En novembre 1999, elle crée Topiary Finance, société de gestion de portefeuille au Royaume-Uni, qu'elle dirige jusqu'en 2015. Elle occupe par ailleurs les mandats d'administrateur de Société Générale depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité de nomination), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit et membre du comité de nomination et rémunération) depuis 2012.

61 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
822

Compétences :



Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Senior Advisor* de Rouvier Associés.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur, présidente du comité des risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale* ;
- administrateur, présidente du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies*.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- conseiller du commerce extérieur.

À l'étranger :

- administrateur, membre du comité d'audit, et membre du comité de nomination de Laird Plc* (Royaume-Uni) ;
- trustee du Dispensaire Français (Royaume-Uni) ;
- fondatrice et gérante de Topiary Finance Ltd. (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.

Expérience internationale Banque Finance Affaires publiques

PAOLO SCARONI

Administrateur de Veolia Environnement*



72 ans
Italien

Première nomination :
12 décembre 2006

Renouvellement :
20 avril 2017

Échéance du mandat :
AG 2021

Nombre d'actions détenues :
916

Compétences :



Paolo Scaroni est diplômé d'économie de l'Université Bocconi de Milan et est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School (New York). Après avoir été collaborateur chez McKinsey & Company pendant un an à l'issue de son MBA, il a occupé diverses fonctions de 1973 à 1985 au sein de Saint-Gobain dont il devient président de la division « verre plat ». En 1985, Paolo Scaroni devient *Chief Executive Officer* de Techint, tandis qu'il exerce également les fonctions de vice-président de Falck et de vice-président exécutif de SIV, une joint-venture entre Techint et Pilkington plc. Il rejoint cette dernière société en 1996 pour devenir directeur général (*Chief Executive Officer*) de Pilkington plc jusqu'à mai 2002. Après avoir été directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Eni de 2002 à 2005, il devient directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Eni en juin 2005. Il est depuis juin 2014 *Deputy Chairman* de Rothschild Group et *Chairman* de l'AC Milan (Italie) depuis juillet 2018.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Deputy Chairman* de Rothschild Group ;
- *Chairman* de l'AC Milan.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

À l'étranger :

- membre du conseil d'administration de la Columbia Business School (États-Unis) ;
- membre du conseil d'administration de Ingosstrakh* (Russie) ;
- président de Giuliani S.p.À (Italie).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- membre du comité des nominations de Veolia Environnement ;
- vice-président de London Stock Exchange Plc* (Angleterre) ;
- membre du conseil d'administration de Assicurazioni Generali* (Italie) ;
- directeur général (CEO) de ENI* (Italie) ;
- membre du conseil d'administration de Fondazione Teatro alla Scala (Italie).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



GUILLAUME TEXIER

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable



45 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Échéance du mandat :
AG 2020

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :



Guillaume Texier est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines. Il a débuté 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*. Il est depuis le 1^{er} janvier 2019 directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du sud, Moyen orient, Afrique de Saint-Gobain*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- Directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du sud, Moyen orient, Afrique de Saint-Gobain*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

- Président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années


- Directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



SERGE MICHEL		Censeur
		<p>Serge Michel a consacré sa vie professionnelle au monde du bâtiment et des travaux publics. Après avoir occupé au sein du groupe de la Compagnie de Saint-Gobain les fonctions de directeur général adjoint et de président de Socea, il assure jusqu'en 1991 la présidence du groupe SGE et jusqu'en 1997 celle de la CISE. Il a été directeur général adjoint de la Compagnie Générale des Eaux jusqu'en 1992. Président de Soficot jusqu'en 2016, il est à ce jour président de SM Conseil. Il a été nommé censeur par le conseil d'administration du 8 mars 2016 avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020.</p>
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats		Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
<p>92 ans Français</p> <p>Première nomination : 21 avril 2016</p> <p>Échéance du mandat : 2020</p> <p>Nombre d'actions détenues : 3 094</p>		<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> • président de SM Conseil. <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • administrateur de SARP Industries^{VE} ; • membre du conseil de surveillance de la Société des Eaux de Trouville Deauville et Normandie^{VE} ; • représentant permanent de la société CEPH au conseil d'administration de SEDIBEX^{VE}.
		<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> • président de Soficot SAS ; • administrateur de Veolia Environnement* ; • administrateur d'Orsay Finance 1 ; • administrateur d'Infonet Services ; • président de Carré des Champs-Élysées ; • administrateur de LCC SA ; • président de Société Gastronomique de l'Étoile ; • président de Groupe Épicure ; • président de Les Joies de Sofi.

* : société cotée.

^{VE} : société du Groupe.

7.1.2 RENOUVELLEMENTS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 AVRIL 2019

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 mars 2019, a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Louis Schweitzer, Mme Maryse Aulagnon et Mme Clara Gaymard pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2023 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte

du 18 avril 2019, le conseil d'administration désignera M. Louis Schweitzer comme vice-président et Mme Maryse Aulagnon comme administratrice référente de la Société pour la durée de leur mandat d'administrateur.

À la demande des administrateurs concernés, le conseil n'a pas proposé de renouveler ou remplacer les mandats de Mme Homaira Akbari et M. Boudouin Prot à l'issue de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

7.1.3 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 incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), et (iv) aucun administrateur n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale 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 prévoyant l'octroi d'avantages n'existe entre un administrateur ou le directeur général et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients ou des fournisseurs, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné 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 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 au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (MIP) et d'une partie des actions qui seraient acquises au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018 (cf. section 7.4.1.1 *infra*).

7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités RFA

7.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

7.2.1.1 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.

Il est rappelé que 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 de l'article 2.7.1 du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2018.

7.2.1.2 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 2018

L'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 a notamment renouvelé le mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Par ailleurs, M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat d'administrateur et M. Paul-Louis Girardot n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat de censeur.

Date d'AG	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
19 avril 2018	Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Nabeel Al-Buenain Daniel Bouton Paul-Louis Girardot (censeur)	Antoine Frérot	Aucune

Évolutions prévues en 2019⁽¹⁾

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 mars 2019, a pris acte que le mandat de cinq administrateurs (M. Louis Schweitzer, Mme Homaira Akbari, Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Baudouin Prot) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 18 avril 2019 et que Mme Homaira Akbari et M. Baudouin Prot ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat à l'issue de ladite assemblée générale.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 5 mars 2019 de proposer à l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Louis Schweitzer, Mme Maryse Aulagnon et Mme Clara Gaymard pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2023 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

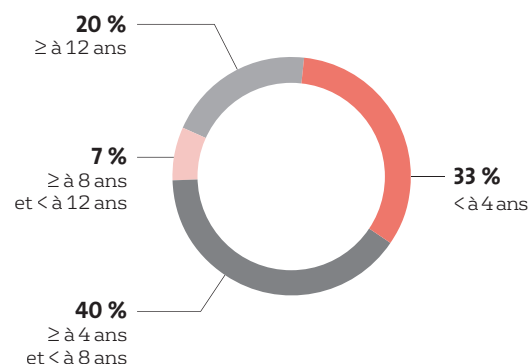
À l'issue de cette proposition de renouvellement, **sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 avril 2019, et compte tenu du non-renouvellement/non-remplacement de Mme Homaira Akbari et M. Baudouin Prot, le conseil d'administration serait composé de treize membres, dont deux administrateurs représentant les salariés et cinq femmes (soit 45,45 %⁽²⁾⁽³⁾) ainsi que d'un censeur.**

(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019.

(2) Conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

(3) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au code AFEP-MEDEF.

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2018











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 de référence, le conseil compte quatre administrateurs de nationalité étrangère (Mme Homaira Akbari de nationalité américaine, Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, M. Paolo Scaroni de nationalité italienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 26,67 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses

recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur, 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.

	 Expérience des métiers de Veolia	 Expérience internationale	 Affaires publiques	 Industrie	 R&D	 Banque Finance	 RSE	 Digital
Antoine Frérot	●	●	●		●	●	●	
Louis Schweitzer		●	●	●		●	●	
Maryse Aulagnon	●	●	●	●		●		
Homaira Akbari		●		●	●			●
Jacques Aschenbroich		●	●	●	●	●		
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse			●	●		●		
Isabelle Courville	●	●	●	●		●	●	
Clara Gaymard		●	●	●		●	●	●
Marion Guillou		●	●		●		●	
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	●						●	
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	●						●	
Baudouin Prot		●	●			●		
Nathalie Rachou		●	●			●		
Paolo Scaroni		●	●	●		●		
Guillaume Texier	●	●	●	●		●		
TAUX PAR COMPÉTENCE	40 %	80 %	80 %	60 %	26,6 %	73,3 %	46,6 %	13,3 %

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.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société a organisé 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 et en Chine.

Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia.

7.2.1.3 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	<p>Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes</p> <p>Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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	<p>Mandats croisés</p> <p>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.</p>
Critère 3	<p>Relations d'affaires significatives</p> <p>Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. <p>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.</p>
Critère 4	<p>Lien familial</p> <p>Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.</p>
Critère 5	<p>Commissaire aux comptes</p> <p>Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.</p>
Critère 6	<p>Durée de mandat supérieure à 12 ans</p> <p>Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.</p>
Critère 7	<p>Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif</p> <p>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.</p>
Critère 8	<p>Statut de l'actionnaire important</p> <p>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.</p>

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 de référence, 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 5 mars 2019, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Prenant acte des exigences croissantes, tant des règles juridiques que des codes de gouvernance, en matière d'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 l'absence de relations d'affaires, le conseil a qualifié d'indépendants les 8 administrateurs suivants (sur un total de 13 hormis les 2 administrateurs représentant les salariés) Homaira Akbari, Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Nathalie Rachou et Guillaume Texier

Par ailleurs, le comité des nominations et le conseil ont examiné spécifiquement les relations d'affaires entretenues par la Société avec la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC) représentée par Olivier Mareuse qui était qualifiée d'administrateur non indépendant en raison de l'existence d'une relation d'intérêts existant entre la CDC et la Société du fait de la détention par la Société de 30 % du capital de la société « Transdev Group » (TDG), filiale de la CDC à hauteur de 70 %. Le comité des nominations et le conseil ayant constaté que :

(i) la CDC n'est pas un actionnaire significatif de la Société au sens du code AFEP-MEDEF (détention de 4,6 % du capital et de 8,9 % des droits de vote) et qu'elle n'est pas le 1er actionnaire de la Société,

(ii) cette participation résiduelle dans TDG a été définitivement cédée le 9 janvier 2019 au groupe allemand Rethmann,

ont examiné et évalué si l'existence du seul contrat en cours liant les deux groupes (convention de bail commercial en cours conclue entre ICADE SA, filiale de la CDC et la Société concernant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers) était susceptible de constituer un « lien d'affaires significatif » pouvant porter atteinte à la qualification d'indépendance de la CDC. Le comité des nominations et le conseil, ont estimé que cette convention de bail à effet du 18 juillet 2016, d'un montant annuel de 16,9 millions d'euros, conclue à des conditions de marché ne peut être considérée comme une relation d'affaire significative au regard des indicateurs financiers des groupes Veolia et CDC. En effet, le montant annuel des loyers ou le montant des loyers cumulés (environ 110 millions d'euros) restant à courir jusqu'à l'échéance du bail (durée de 9 ans à échéance en juillet 2025) ne représentent pas une part significative de l'activité ou des actifs de ces deux groupes (très en-deçà de 1 %).

Par conséquent, à la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de la Société compte donc **9 administrateurs indépendants sur 13** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **69,2 %**, 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 8.3 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 dépourvues 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 Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Critère n° 2 Mandats croisés	Critère n° 3 Relations d'affaires significatives	Critère n° 4 Lien familial	Critère n° 5 Commissaire aux comptes	Critère n° 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère n° 7 Statut du dirigeant mandataire social non- exécutif	Critère n° 8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Non indépendant
Louis Schweitzer	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Homaira Akbari	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Jacques Aschenbroich	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	◆	Indépendant
Isabelle Courville	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Clara Gaymard	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Marion Guillou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Franck Le Roux, <i>administrateur représentant les salariés</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Páša, <i>administrateur représentant les salariés</i>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Baudouin Prot	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Nathalie Rachou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Indépendant
Paolo Scaroni	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non 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.

Sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer proposé à l'assemblée générale du 18 avril 2019 et du non-renouvellement/non remplacement de Mme Homaira Akbari et de M. Baudouin Prot, le conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs (hormis les 2 administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 81,81 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF ⁽¹⁾.

7.2.1.4 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 du président-directeur général à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (cf. section 7.3.2 *infra*).

(1) En application de l'article 8.3 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 dépourvues 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. »

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 2018, le conseil d'administration s'est réuni sept fois et les séances du conseil ont duré en moyenne environ trois heures (comme en 2017). Par ailleurs, les membres du conseil ont participé les 13 et 14 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 en juin dernier auprès de chacun des administrateurs, ont été notamment discutés :

- la revue de la trajectoire du plan stratégique actuel (2016-2019) ;
- l'analyse et l'évolution envisagée du portefeuille des activités de Veolia.

Le taux moyen de présence au conseil d'administration a été en 2018 supérieur à **90 %** (identique à 2017). La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée à l'occasion de cinq réunions sur sept en 2018 (trois réunions sur six en 2017).

Le taux individuel d'assiduité est mentionné à la section 7.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2018)	Taux d'assiduité
21 février	14/17 (82,35 %)
6 mars	16/17 (94,12 %)
19 avril	15/16 (93,75 %)
2 mai	14/15 (93,33 %)
28 juin	13/15 (86,67 %)
31 juillet	15/15 (100 %)
6 novembre	14/15 (93,33 %)

Travaux du conseil d'administration en 2018

Au cours de l'exercice 2018, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

<p>Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • revue des comptes annuels 2017 et du premier semestre 2018 ; • information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2018 ; • projets de communications financières correspondants ; • renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et 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 ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit (cf. section 7.2.2.1 <i>infra</i>).
<p>Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • revue du budget 2018 et du plan long terme ; • revue de plusieurs activités du Groupe dont notamment l'activité Eau France, l'activité au Royaume-Uni et l'activité en Amérique du Nord ; • 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 ; • réflexion sur le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ; • revue de la politique ressources humaines du Groupe dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents ainsi que la féminisation de l'encadrement ; • revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 7.2.2.4 <i>infra</i>).
<p>Gouvernement d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2017 et 2018 sur proposition du comité des rémunérations ; • examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites et de performance ; • revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; • revue de l'organisation du Groupe en matière de conformité et d'éthique ; • évaluation de l'indépendance des administrateurs ; • répartition des jetons de présence des administrateurs ; • évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; • revue du règlement intérieur du conseil ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (cf. section 7.2.2.2 <i>infra</i>) et des rémunérations (cf. section 7.2.2.3 <i>infra</i>) ; • revue du plan de vigilance.
<p>Divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et adoption des rapports et projets de résolutions ; • examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels ; • suivi de l'évolution de l'actionariat et compte rendu par la direction générale des <i>roadshows</i> post-publication des comptes.

7

En 2018, 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. Le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général, le directeur général adjoint en charge des opérations et le directeur juridique du Groupe ont participé aux réunions du conseil en 2018. 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.

Par ailleurs, 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. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est également 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 doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et organiser 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 dispose qu'une évaluation formalisée doit être 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.

Lors du conseil du 6 mars 2018, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation formalisée du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels. Depuis l'évaluation précédente, il est ressorti que les administrateurs sont satisfaits de la mise en œuvre des recommandations qui en étaient issues et sont unanimes à constater les améliorations apportées au fonctionnement du conseil, à sa dynamique (qualité de l'interaction des administrateurs dans les processus de décisions) et à sa performance (qualité des décisions prises). Ils saluent en particulier, la qualité du séminaire annuel sur la stratégie du Groupe, l'ouverture des débats animant ce conseil, l'écoute et la réactivité du président-directeur général pour mettre en œuvre les pistes d'amélioration recommandées, ainsi que les efforts entrepris pour permettre aux administrateurs d'approfondir la connaissance des divers métiers du Groupe. L'organisation de visites de sites opérationnels du Groupe a été jugée, en particulier, très utile pour améliorer la compréhension des métiers du Groupe et permettre à cette occasion de rencontrer les managers opérationnels. En matière d'axes de progrès, ils souhaitent un suivi plus étroit de certaines décisions du conseil et de la marche des affaires par pays ainsi que l'approfondissement de certains sujets stratégiques (notamment enjeux du digital et du numérique dans les activités et politique de ressources humaines du Groupe). En termes de gouvernance, les administrateurs ont demandé que les *executive sessions* hors la présence du président-directeur général initiées en 2017 à la fin de chaque réunion du conseil soient utilement complétées par une seconde *executive session* associant le président-directeur général. Ils sont satisfaits par les travaux réalisés par les comités du conseil ainsi que par les changements intervenus dans la présidence et la composition des comités des comptes et des rémunérations qui ont conduit à un renforcement de leur féminisation. Dans le prolongement des réflexions engagées en 2017 sur la taille et la composition du conseil, une majorité d'administrateurs souhaite que la taille du conseil soit réduite et qu'une réflexion soit poursuivie sur les compétences qu'il conviendrait de renforcer au sein du conseil.

Lors du conseil du 5 mars 2019, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle

du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels. Cette dernière évaluation a confirmé la poursuite des progrès constatés en termes de fonctionnement du conseil et de sa dynamique. Sont particulièrement soulignés la bonne organisation, la qualité des débats, les contributions issues de la diversité des compétences ainsi que la qualité des échanges intervenant tant entre les administrateurs qu'avec la direction générale. De manière générale, il est jugé que ces conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles. S'agissant du séminaire 2018 dédié à la stratégie du groupe, outre l'excellente qualité des présentations de la direction générale qui a été relevée, sont salués les efforts réalisés par la direction générale pour proposer chaque année au conseil un nouvel angle d'analyse de la stratégie du groupe. Les voyages et visites de sites opérationnels organisés en 2018 ont été très appréciés et ils sont jugés essentiels à une meilleure compréhension des métiers du groupe et à la connaissance des équipes de direction locales. Les administrateurs sont très satisfaits par les *executive sessions* tenues à la fin de chaque réunion du conseil (associant ou non le président-directeur général) et les considèrent comme indispensables au bon fonctionnement du conseil. Sont également constatés les efforts accomplis pour informer les administrateurs des sujets d'actualité et du suivi des décisions prises par le conseil. En matière d'axes de progrès, les administrateurs souhaiteraient un approfondissement des présentations sectorielles des activités du groupe et de celles qui se rapportent aux *business units* géographiques avec davantage de développements consacrés aux enjeux stratégiques locaux. Certains administrateurs souhaiteraient, par ailleurs, que le conseil ait un suivi formalisé systématique des acquisitions quelle que soit leur taille et consacre davantage de temps aux sujets de politique en matière de ressources humaines, de gestion des risques et de conformité. S'agissant de la composition du conseil, une majorité d'administrateurs sont satisfaits par la réduction de sa taille intervenue en 2018. Les administrateurs sont, de manière générale, satisfaits par la composition des comités et leurs travaux qu'ils jugent utiles aux prises de décisions 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.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil compte un censeur : M. Serge Michel nommé le 21 avril 2016 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020. Il est très régulièrement consulté en raison de son expérience et de sa connaissance du Groupe et de ses métiers.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate 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 administrateur par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

7.2.1.5 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.

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 du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre, 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.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

7.2.1.6 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur

du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur. Le conseil a désigné M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, pour assumer cette fonction de vice-président, avec effet à compter du 27 novembre 2009.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de le désigner, à compter de l'assemblée générale annuelle du 16 mai 2012, en qualité d'administrateur référent, chargé d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil. Lors de la réunion du 14 mai 2013 et après approbation par l'assemblée générale du même jour de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans, le conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012. Depuis cette date, M. Louis Schweitzer combinait les fonctions de vice-président et d'administrateur référent.

À compter du 1^{er} décembre 2017, afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le **conseil d'administration**, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, et sur recommandation du comité des nominations, **a désigné, à compter du 1^{er} décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administrateur indépendant, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur** qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 22 avril 2015.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, 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.

En conséquence, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a procédé à un ajustement des missions du vice-président et de l'administrateur référent qui figurent dans son règlement intérieur.

Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président. Il préside par ailleurs les sessions réunissant les membres du conseil avec et sans la présence du président-directeur général (*executive session*) ainsi que les débats du conseil ayant pour objet l'évaluation des performances du président-directeur général.

En 2018 et à l'issue de presque toutes les réunions du conseil, le vice-président a présidé 5 *executive sessions* (sur un total de 7 réunions du conseil en 2018) tenues avec et sans la présence du président-directeur général. Ces *executive sessions* permettent notamment aux administrateurs de faire part de leurs commentaires et souhaits ainsi que des améliorations qui pourraient être apportées dans le fonctionnement du conseil. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, les administrateurs considèrent ces *executive sessions* comme indispensables au bon fonctionnement du conseil d'administration.

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. En accord avec le président et le vice-président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs et rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président, du directeur général ou du directeur financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation, ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié ;
- 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.

En janvier 2019, l'administratrice référente a renouvelé, comme les années précédentes et ce depuis fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris et à Londres, 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 5 mars 2019.

7.2.1.7 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 de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2018 par les administrateurs figure section 7.5.1 *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 de bourse suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs 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 administrateurs 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 (*cf.* chapitre 6, section 6.5.2.3.5 *supra*). 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 (*cf.* section 6.5.1 *supra*).

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 22) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimum 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, il a été décidé, lors des réunions du conseil du 6 mars et du 30 avril 2018, de l'application des règles de conservation suivantes :

- en ce qui concerne le bonus en actions attribué en avril 2018 à M. Antoine Frérot au titre du dispositif de rémunération long terme dénommé *Management Incentive Plan* (détails de ce dispositif figurant dans la section 7.4.3.2 *infra*), sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre un objectif à terme de détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- en ce qui concerne l'attribution par le conseil d'administration du 2 mai 2018 d'actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, ayant fait l'objet d'une autorisation par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (21^e résolution), le conseil d'administration du 2 mai 2018 a confirmé, dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, que :

- (i) le dirigeant mandataire social aurait une 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. Cette obligation de conservation est applicable jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle,
- (ii) les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société ont une 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 ;
- cette même règle de conservation d'une partie des actions de performance attribuées et acquises sera applicable au dirigeant mandataire social et aux membres du Comex pour les nouveaux plans d'actions de performance qui seraient mis en place ultérieurement. Ce sera le cas en ce qui concerne le projet de plan d'actions de performance prévu en 2019 qui sera soumis à l'autorisation de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 (15^e résolution).

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, les dirigeants mandataires sociaux 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.

7.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise 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.

Chaque administrateur reçoit un guide de l'administrateur, régulièrement mis à jour, qui regroupe les principaux documents suivants : les statuts de la Société, la nomination et les attributions du président-directeur général, les nominations et attributions du vice-président et de l'administrateur référent, les règlements intérieurs du conseil d'administration, du comité des comptes et de l'audit, des comités des nominations et des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, les règles françaises applicables au comité d'audit, le code de conduite de la Société relatif aux opérations sur titres et au respect de la législation boursière française, la liste des administrateurs et l'échéance de leurs mandats, la composition des comités du conseil d'administration, les contacts utiles pour les membres du conseil d'administration et des comités, la composition du comité exécutif ainsi que la version en vigueur du code AFEP-MEDEF.

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).

7.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, 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.

7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2018
Nathalie Rachou ⁽¹⁾	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	
Homaira Akbari	◆	Membre	21/04/2016	60 %	
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	100 %	5
Isabelle Courville	◆	Membre	01/12/2017	100 %	
Franck Le Roux ^{(2)*}	N/A	Membre	06/11/2018	N/A	

TAUX D'INDÉPENDANCE

100 %

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012 et présidente de ce comité depuis le 1^{er} décembre 2017.

(2) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 6 novembre 2018.

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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 cinq 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.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2018, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en nommant M. Franck Le Roux (administrateur représentant les salariés) en qualité de membre en remplacement de M. Pierre Victoria dont le mandat d'administrateur représentant les salariés a pris fin le 15 octobre 2018.

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. Lors de sa réunion du 2 mai 2018, le conseil d'administration a qualifié, après avis du comité des comptes et de l'audit et en application de la réglementation en vigueur, d'expert financier, Mmes Nathalie Rachou, Homaira Akbari, Isabelle Courville et M. Jacques Aschenbroich. Le conseil a estimé que ces membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences et l'expérience requises.

Évolutions prévues en 2019

Le conseil d'administration du 5 mars 2019 ayant pris acte du non-renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Homaira Akbari, à sa demande, a engagé une réflexion pour la remplacer au sein du comité des comptes et de l'audit.

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 de juillet 2010.

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 et financières ; 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 ;
- (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable 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 ; et

- (v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

■ **processus d'élaboration des informations comptables et financières :**

- (i) examiner avec les commissaires aux comptes 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,
- (ii) 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,
- (iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil,
- (iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces audits pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société,
- (v) 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 de l'article L. 823-19 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 et comptable,
- (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction,

- (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, extra-financière :*

- (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 et des commissaires aux comptes 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 :**

- (i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes,
- (ii) entendre les commissaires aux comptes 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,
- (iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation,
- (iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes,
- (v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et
- (vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes 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 examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2018

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 du directeur général. 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 le président-directeur général, le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur du contrôle financier, le directeur juridique et secrétaire du comité, 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 ces réunions, le comité des comptes et de l'audit a notamment :

- procédé à la revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ;
- revu les tests de dépréciation de valeur définitifs ;
- revu les projets de communication financière ;
- revu les contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ;
- pris connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2018 ;
- pris connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2018 et de l'avis des commissaires aux comptes ;
- examiné le reporting sur les fraudes et revu les plans d'actions, ainsi que le compte rendu des travaux du comité d'éthique ;
- procédé à l'examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2018 et du premier semestre 2018 et a approuvé le programme d'audit interne 2019 ;

- revu avec les responsables de la Société les 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 ;
- revu le 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 ;
- pris connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ;
- revu les missions des commissaires aux comptes pour 2018. Le comité a revu le budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2018, leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), la répartition de leurs mandats ainsi que leur indépendance, l'organisation de leurs travaux et leurs recommandations ;
- supervisé le processus et les conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats ;
- procédé à un 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 ;
- procédé à un examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe ;
- revu le programme et le plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe.

Par ailleurs, les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

7.2.2.2 Le comité des nominations ⁽¹⁾

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2018
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Président	25/03/2014	100 %	
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Membre	25/03/2014	100 %	6
Isabelle Courville ⁽¹⁾	◆	Membre	06/11/2018	N/A	
TAUX D'INDÉPENDANCE	66,6 %				

(1) Membre du comité des nominations depuis le 6 novembre 2018.

◆ 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 prévues en 2019

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement des mandats de Mme Maryse Aulagnon et M. Louis Schweitzer par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019.

(1) Le comité des nominations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

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 moitié des administrateurs,
- (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit, et
- (iii) la moitié 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. Enfin, chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

Travaux en 2018

En 2018, l'activité du comité des nominations a été consacrée :

- à l'évolution et à une réflexion sur la composition du conseil et de ses comités ;
- aux travaux et au compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ;
- à la revue de l'indépendance des administrateurs.

Par ailleurs, les réunions ont été consacrées à divers sujets de gouvernance, au plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général) et à la revue de l'action du président-directeur général. Ce dernier est associé aux travaux du comité en ce qui concerne la gouvernance (nominations et renouvellement des administrateurs) et le plan de succession des principaux dirigeants.

7.2.2.3 Le comité des rémunérations ⁽¹⁾

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2018
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	
Clara Gaymard	◆	Membre	21/04/2016	100 %	
Marion Guillou	◆	Membre	05/11/2014	100 %	3
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Membre	30/04/2003	100 %	
Franck Le Roux ^{(1)*}	N/A	Membre	06/11/2018	N/A	
TAUX D'INDÉPENDANCE		75 %			

(1) Membre du comité des rémunérations depuis le 6 novembre 2018.

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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.

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.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2018, le conseil d'administration a procédé à une modification de la composition du comité des rémunérations en nommant M. Franck Le Roux (administrateur représentant les salariés) en qualité de membre en remplacement de M. Pierre Victoria dont le mandat d'administrateur représentant les salariés a pris fin le 15 octobre 2018.

Évolutions prévues en 2019

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement des mandats de Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019.

(1) Le comité des rémunérations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

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 des jetons de présence** destinés 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. A ce titre, il peut

recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2018

En 2018, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier :

- la rémunération du président-directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 ;
- la politique de rémunération 2018 ;
- l'examen de l'enveloppe et de la répartition des jetons de présence des administrateurs ;
- l'examen d'un projet de plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés ainsi que d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance destiné au président-directeur général et aux principaux dirigeants ;
- l'examen d'un projet de plan d'actionnariat salarié.

7.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux de présence	Nombre de réunions 2018
Jacques Aschenbroich	◆	Président	12/12/2012	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	20/04/2017	100 %	
Clara Gaymard	◆	Membre	20/04/2017	100 %	3
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	20/04/2017	66,6 %	

TAUX D'INDÉPENDANCE

100 %

* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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 son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2018, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2017). Le taux de présence a été de 94,4 % (contre 83,3 % en 2017).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions prévues en 2019

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat de Mme Clara Gaymard par l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019.

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 développement innovation et marchés, technique et performance et 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 2018

En 2018, le comité a successivement porté sa réflexion sur :

- le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ;
- le positionnement du Groupe sur le marché de la résilience des villes ;
- le bilan des thèmes étudiés par le comité sur la période 2013-2018, tels que la stratégie du Groupe sur le marché de l'eau, de l'énergie, des déchets et de l'économie circulaire, de l'*Oil and gas*, de l'industrie agroalimentaire et de l'intégration du digital dans les offres du Groupe ;
- la capitalisation et la diffusion du savoir-faire dans le Groupe ;
- la performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ;
- le niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable.

7.3 Direction générale et comité exécutif

7.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 7.2.1.5 *supra*. 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.

Par ailleurs, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, le mode de direction unifié est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009 président du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des nominations, ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2014 et lors de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018. Lors de sa réunion du 21 février 2018 et sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, le conseil d'administration, a décidé de maintenir une gouvernance unifiée pour les motifs exposés ci-dessous.

Veolia est un groupe aux métiers diversifiés exercés dans de nombreux pays, géré de manière très décentralisée. Une gouvernance unifiée portée par un président-directeur général disposant d'une profonde connaissance des affaires et des métiers du Groupe après y avoir passé plus de 25 ans, offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans la période de profonde transformation du Groupe achevée en 2015 et dans l'exécution du plan 2016-2019 en cours visant

à renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation de la période précédente, ce mode de gouvernance a permis et continue de permettre une meilleure réactivité dans la mise en œuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration ainsi qu'une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance :

- l'existence d'un vice-président et d'une administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 7.2.1.6 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentants les salariés au sein du conseil d'administration ;
- la présidence des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de roadshows gouvernance par le vice-président et l'administratrice référente ;
- 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 7.3.2 *infra*).

Par ailleurs, outre les motifs opérationnels présidant au choix de ce mode de direction tel que précisé dans cette section, le conseil lors de sa séance du 6 mars 2018 a renforcé les pouvoirs du vice-président et de l'administratrice référente (*cf.* section 7.2.1.6 *supra*). Le conseil d'administration a également indiqué qu'il pourrait, dans un autre contexte, décider de dissocier les fonctions de président et de directeur général, comme cela a été le cas dans le passé.

7.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, en sa qualité de directeur général, le président-directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Toutefois à titre de règles d'ordre interne, le président-directeur général 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 du directeur général :

- 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.

7.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, le président-directeur général est assisté 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 de référence, le comité exécutif est composé de onze membres :

- Antoine Frérot, président-directeur général ;
- Laurent Auguste, directeur développement, innovation et marchés ;
- Estelle Brachlianoff, directeur général adjoint en charge des opérations ;
- Régis Calmels, directeur de la zone Asie ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Patrick Labat, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines ;
- Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone Veolia Technologies et Contracting ⁽¹⁾ ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, aux côtés des membres du comité exécutif, 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 de référence de 30 membres dont les 11 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

(1) La zone des entreprises de spécialité mondiale a été renommée Veolia Technologies et Contracting à compter du 1^{er} janvier 2019.

7.4 Rémunération et avantages RFA

Le récapitulatif des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot, due ou attribuée au titre de l'exercice 2018 et la politique de rémunération 2019, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019,

figurent à la section 7.4.4 *infra*. Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

7.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La rémunération globale versée durant l'exercice 2018 ou due au président-directeur général, 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.

Il est rappelé que le conseil d'administration de Veolia Environnement, réuni le 7 janvier 2009, a confirmé que le code AFEP-MEDEF est celui auquel la Société se réfère, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le présent document de référence et en particulier les tableaux figurant aux sections 7.4.1 et 7.4.3 *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.

7.4.1.1 Rémunération du président-directeur général

7.4.1.1.1 Politique de rémunération du président-directeur général

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 attribuable aux dirigeants mandataires sociaux ⁽¹⁾ en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandations 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. 225-37-2 du Code de commerce. Figure dans la section 7.4.4.2 *infra* la résolution n° 11 sur la politique de rémunération 2019 applicable au dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

Par ailleurs en application de l'article L. 225-110 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 ou attribués au titre de l'exercice antérieur 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. Figure à la section 7.4.4.1

infra la résolution n° 10 sur les éléments de la rémunération 2018 du dirigeant mandataire social qui sera soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social.

Politique et principes généraux applicables à la rémunération du président-directeur général

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 du président-directeur général sur la base d'un règlement définissant les principes et la politique générale applicable aux éléments de la rémunération du président-directeur général. Ce règlement peut être revu et modifié chaque année en fonction de l'évolution des priorités stratégiques du Groupe ou en cas de survenance d'événements nouveaux significatifs.

Sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques, il détermine concernant la rémunération variable de long terme du président-directeur général pour une période triennale :

- (i) le montant de la rémunération fixe annuelle ;
- (ii) les critères de la détermination de la rémunération variable annuelle ;
- (iii) les modalités et conditions applicables.

Ce règlement a été adopté par le conseil d'administration pour la 1^{re} fois le 8 mars 2016 pour la période couvrant les exercices 2016, 2017 et 2018. Sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé de le renouveler pour une nouvelle période de trois ans pour les exercices 2019, 2020 et 2021.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ce règlement et de la détermination des éléments de rémunération du président-directeur général, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe, et à prendre en compte l'équilibre entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de rémunération complémentaires). Par ailleurs, la revue des éléments de rémunération du président-directeur général prend également en compte les études et *benchmarks* se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles faisant partie du CAC 40.

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont : le président du conseil d'administration, ou président-directeur général (s'il assume la direction générale), le directeur général et les directeurs généraux délégués.

Structure générale des éléments de la rémunération du président-directeur général

M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe et a renoncé à la perception de ses jetons de présence. Sa rémunération ne compte pas d'éléments exceptionnels.

La rémunération annuelle de M. Antoine Frérot est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable annuelle liée à des objectifs annuels ;
- un avantage en nature correspondant à un véhicule de fonction.

Par ailleurs, M. Antoine Frérot bénéficie :

- d'une rémunération de long terme sous la forme d'attribution d'actions de performance décidée par le conseil d'administration du 2 mai 2018 en application de la résolution n° 21 votée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ;
- d'une indemnité de cessation de fonctions qui a été renouvelée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ;
- d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

Rémunération fixe

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du président-directeur général. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est fixée à 950 000 euros depuis l'exercice 2015.

En application de la nouvelle politique de rémunération triennale applicable à compter du 1^{er} janvier 2019, le conseil d'administration du 5 mars 2019, sur recommandation de son comité des rémunérations, a décidé de proposer à l'assemblée générale du 18 avril 2019, que la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot soit portée, à compter du 1^{er} janvier 2019, à 980 000 euros. Cette augmentation triennale d'environ 3 % vise à rapprocher cette rémunération fixe de la rémunération fixe médiane des dirigeants du CAC 40 et de l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des 3 dernières années.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable rétribue la contribution du président-directeur général aux résultats et réalisations du Groupe sur l'exercice écoulé.

Depuis 2003, la pondération de la part variable de la rémunération du président-directeur général est répartie de manière inchangée entre une part quantifiable (70 %) et une part qualitative (30 %).

Les critères et les objectifs quantifiables et qualitatifs sur lesquels est établie la part variable sont fixés pour l'exercice en cours, au début de chaque année, par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations sur la base du règlement triennal relatif à la rémunération du président-directeur général et en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Le conseil d'administration statue également sur la détermination du montant de la part variable pour l'exercice précédent, au regard de l'atteinte des critères et des objectifs définis au début de l'exercice précédent. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle d'un exercice est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice.

La rémunération variable annuelle du président-directeur général, est déterminée chaque année sur la base d'un bonus cible (atteinte de 100 % des objectifs fixés par le conseil) exprimé en pourcentage de la rémunération annuelle fixe (« Base bonus cible »).

Le montant de la rémunération variable est plafonné (en cas de dépassement des objectifs) à hauteur d'un pourcentage de la rémunération annuelle fixe.

- La part quantifiable de la rémunération variable (70 % de la Base bonus cible) est déterminée sur la base de critères et d'indicateurs financiers alignés avec les perspectives à moyen terme publiées par le Groupe. Son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs budgétaires fixés par le conseil d'administration.

- La part qualitative de la rémunération variable (30 % de la Base bonus cible) fait l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration basée sur la réalisation de critères qualitatifs, sur la base des recommandations du comité des rémunérations.

Les critères des parts quantifiables et qualitatives de la rémunération variable annuelle du président-directeur général concernant les exercices 2017, 2018 et 2019 sont précisés ci-après dans la section 7.4.1.1.2 *infra*.

Rémunération de long terme

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF (cf. article 24.3.3) et conformément au règlement relatif à la rémunération du dirigeant-mandataire social, 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 sa rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie 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 le dirigeant mandataire social 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 du dirigeant mandataire social 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 dispositions exceptionnelles motivées par le conseil.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, sont rappelés ci-après les deux derniers plans de rémunération long terme mis en œuvre par le conseil d'administration ainsi que le projet de nouveau plan d'actions de performance qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

Plan de rémunération de long terme dénommé *Management Incentive Plan (MIP) mis en œuvre pour les exercices 2015, 2016 et 2017*

En considération de la fermeture du régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait le dirigeant mandataire social jusqu'au 30 juin 2014 et dans l'objectif de mettre en place un dispositif de rémunération de long terme, le conseil d'administration avait décidé et autorisé le 27 août 2014, la mise en place en octobre 2014, d'un plan dénommé *Management Incentive Plan*.

Il est rappelé que le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de la décision de M. Antoine Frérot de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre un objectif, à terme, d'une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Les caractéristiques détaillées de ce plan sont rappelées dans la section 7.4.3.4 *infra*.

Plan d'attribution d'actions de performance mis en œuvre en 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de rémunération de long terme du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social de la Société au 31 décembre 2018 dont 49 296 actions de performance au président-directeur général, M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Il est rappelé, par ailleurs, que sur proposition de son comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire** social, 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 comité exécutif 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.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce plan figure dans la section 7.4.3.1 *infra*.

Projet de nouveau plan d'attribution d'actions de performance pour les exercices 2019, 2020 et 2021

Dans le cadre de la 15^e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 18 avril 2019, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable 18 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2019, et dont le terme est prévu en 2022 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2021, succède à celui attribué en 2018. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 - Définitions : *supra*.

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

Le détail des caractéristiques et des conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figure dans la section 7.4.3.1 *infra*.

Éléments complémentaires de la rémunération annuelle

En complément de sa rémunération annuelle, le président-directeur général bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance (cf. 7.4.2 *infra*)). Il est de plus éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 7.4.2 *infra*.

7.4.1.1.2 Rémunération du président-directeur général M. Antoine Frérot au titre des exercices 2017, 2018 et 2019

Rémunération fixe 2017 et 2018

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général a été maintenue à 950 000 euros depuis 2015 contre 900 000 euros en 2014 (+5,5 %).

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2017

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 7 mars 2017 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2017 :

- maintien de la part variable cible 2017 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;
- plafond de la part variable cible fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2017, soit 1 520 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2017 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible), en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 23 février 2017, ont été maintenus sans changement par rapport à 2016. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable est déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- 20 % sur l'EBIT courant ⁽¹⁾ du Groupe,
- 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) ⁽¹⁾ du Groupe,
- 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
- 30 % sur le ROCE ⁽¹⁾ du Groupe (après impôts).

- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part quantifiable (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2017 ont également été maintenus sans changement par rapport à 2016 :

- la santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
- la performance environnementale du Groupe ⁽²⁾,

- la performance managériale,
- la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 6 mars 2018, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 comme suit :

- la part variable quantifiable s'établit à un montant de 828 774 euros, soit, un taux de versement de 124,6 % de la part quantifiable de la Base bonus cible. Elle traduit un taux de versement de la partie quantifiable de la Base bonus cible, de 103,4 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 160 % sur le critère « free cash-flow », de 111,4 % sur le critère chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant) et de 128,4 % sur le critère ROCE du Groupe (après impôts) ;
- le conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 399 000 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération variable 2017, traduisant un taux de versement de 140 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale (base : évolution 2016-2017, de sept indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe ⁽¹⁾, la performance managériale et la dimension stratégique. Le conseil a noté en particulier que la santé et sécurité au travail ainsi que la performance environnementale devront faire l'objet d'une vigilance particulière afin que leurs résultats respectifs poursuivent leur progression.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 s'est élevée à 1 227 774 euros soit 129 % de sa Base bonus cible. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2017 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2018 :

- maintien des pondérations de 70 % pour la part quantifiable et de 30 % pour la part qualitative ;
- maintien de la part variable cible 2017 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;
- maintien du plafond de la part variable cible fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2017, soit 1 520 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2018 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible) et en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 22 février 2018, ceux-ci sont maintenus sans changement par

rapport à 2017. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable sera déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- 20 % sur l'EBIT courant ⁽²⁾ du Groupe,
- 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) ⁽²⁾ du Groupe,
- 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
- 30 % sur le ROCE ⁽²⁾ du Groupe (après impôts).
- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part quantifiable (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2018 sont également maintenus sans changement par rapport à 2017 :
 - la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêts de travail),
 - la performance environnementale (base : évolution 2017-2018 des 7 mêmes indicateurs environnementaux qu'en 2017 se rapportant aux activités du Groupe) ⁽¹⁾,
 - la performance managériale,
 - la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 5 mars 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 comme suit :

- la part variable quantifiable s'établit à un montant de 845 064 euros, soit, un taux de versement de 127,1 % de la part quantifiable de la Base bonus cible. Elle traduit un taux de versement de 107,6 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 160 % sur le critère « free cash-flow », de 111 % sur le critère chiffre d'affaires organique du Groupe et de 134,2 % sur le critère ROCE du Groupe (après impôts) ;
- le conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 401 850 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération variable 2018, traduisant un taux de versement de 141 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale (base : évolution 2017-2018, de sept indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe ⁽¹⁾, la performance managériale et la dimension stratégique.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 s'élève donc à 1 246 914 euros soit 131 % de sa Base bonus cible. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2018 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

(1) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

(2) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 – Définitions.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2018

Critères	Poids	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant (en euros)
Quantifiables	70 %	127,1 %	845 064
Qualitatifs	30 %	141 %	401 850
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2018	100 %	131 %	1 246 914

Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable

Critères	Poids (base 70 %)	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
EBIT courant du Groupe	20 %	107,6 %
Free cash-flow net	20 %	160 %
Chiffre d'affaires organique du Groupe	30 %	111 %
ROCE du Groupe	30 %	134,2 %
TOTAL	100 %	127,1 %

Rémunérations de long terme 2017 et 2018**Rappel de l'attribution au titre de l'exercice 2017 d'un bonus en actions dans le cadre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan**

Dans le cadre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* mis en place en octobre 2014 à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe (dont M. Antoine Frérot dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif), il est rappelé que le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 s'est élevé à 40 338 actions (représentant environ 90 % d'une année de sa rémunération fixe annuelle) qui lui ont été livrées après l'échéance du plan, soit le 4 mai 2018.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance sont précisées dans la section 7.4.3.4 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2018

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 49 296 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans les sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2 *infra*.

Jetons de présence

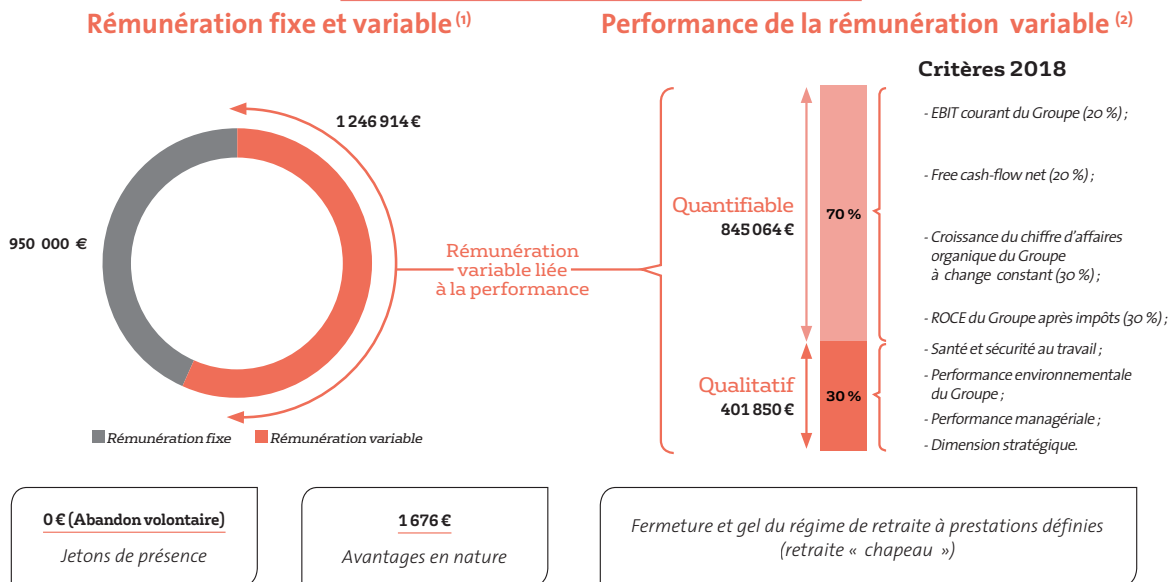
Depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence versés par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 7.4.2 *infra*.

Synthèse et tableaux récapitulatifs des rémunérations du président-directeur général M. Antoine Frérot

Rémunération annuelle au titre de 2018

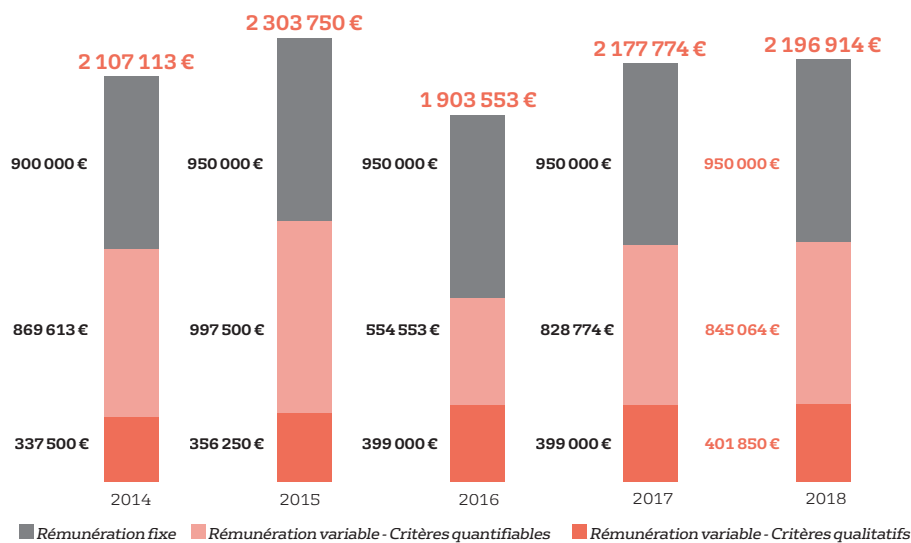


Dispositif de rémunération long terme au titre de 2018

Plan d'actions de performance 2018 (échéance mai 2021) : attribution de 49 296 actions de performance

7

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)



(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2018 s'élevait à 160 % de sa base bonus cible, soit 1 520 000 euros.

(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés sur recommandations du comité des rémunérations par le conseil d'administration du 5 mars 2019.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2017 et 2018 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 7.4.3.2 et 7.4.3.3 *infra* et les informations relatives au dispositif de *Management Incentive Plan* (MIP) sont précisées dans la section 7.4.3.4 *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 2017	Exercice 2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 179 450	2 198 590
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	746 341 ⁽¹⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	814 827 ⁽²⁾	-
TOTAL	2 994 277	2 944 931

(1) Valorisation des 49 296 actions (sous condition de performance des exercices 2018, 2019 et 2020 et à échéance en mai 2021) attribuées au titre du plan mis en place le 2 mai 2018 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,14 euros (détails sections 7.4.3.1 et 7.4.3.2).

(2) Valorisation au titre de l'exercice 2017 des 40 338 actions du *Management Incentive Plan* livrées après l'échéance du plan sur la base du cours d'acquisition du 4 mai 2018, soit 20,20 euros (détails section 7.4.3.4).

Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle	1 227 774 ⁽²⁾	953 553	1 246 914 ⁽³⁾	1 227 774
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence				
• Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	1 676	1 676	1 676	1 676
TOTAL	2 179 450	1 905 229	2 198 590	2 179 450

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

(2) Part variable au titre de 2017 versée 2018.

(3) Part variable au titre de 2018 à verser en 2019 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

Au cours de l'exercice 2018, la rémunération totale versée à M. Antoine Frérot s'est élevée à 2 179 450 euros. M. Antoine Frérot a perçu la partie fixe de sa rémunération 2018 soit 950 000 euros, la part variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2017, versée en 2018, soit 1 227 774 euros. Enfin, il a reçu des avantages en nature et a renoncé au bénéfice des jetons de présence dus au titre de 2018 pour ses mandats au sein de la Société et dans les autres sociétés du Groupe.

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération totale s'élève à 2 198 590 euros, soit une augmentation de 0,9 % par rapport à celle due au titre de l'exercice 2017 incluant la partie fixe de sa rémunération 2018 (950 000 euros), la partie variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2018 (1 246 914 euros) ainsi que les avantages en nature. Toutefois, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la part variable de la rémunération 2018 est conditionnée au vote favorable de la résolution 10, soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019 (*cf.* section 7.4.4.1 *infra*).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2017	Exercice 2018
Antoine Frérot (président-directeur général)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2018 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail ⁽¹⁾		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants - Mandataires sociaux								
Antoine Frérot, président-directeur général		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾			X

Date de début de mandat ; en qualité de directeur général : 27 novembre 2009
Date de fin de mandat en qualité de président-directeur général : AG 2022

(1) En application de la délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2009, la cessation du contrat de travail du directeur général, Antoine Frérot est intervenue à effet du 1^{er} janvier 2010.

(2) 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 1^{er} juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.

(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 11 mars 2014, Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (art. L. 225-42-1 du Code de commerce) et au code AFEP-MEDEF (cf. section 7.4.2.1 supra).

Politique de rémunération au titre de 2019

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de fixer comme suit la politique des éléments de rémunération se rapportant aux modalités de calcul de la rémunération fixe et variable 2019 ainsi que celles applicables à sa rémunération de long terme.

Il est rappelé qu'à compter du 1^{er} janvier 2019, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé, sur les recommandations de son comité des rémunérations que la périodicité de la révision de la rémunération fixe du dirigeant mandataire social ainsi que les modalités de la détermination de sa rémunération variable seraient applicables pendant une nouvelle période de trois ans (exercices 2019, 2020 et 2021) sauf événements nouveaux significatifs ou évolution des priorités stratégiques.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé en application de sa nouvelle politique de rémunération triennale, de porter la rémunération fixe brute annuelle du président-directeur général à 980 000 euros à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette augmentation triennale d'environ 3 % vise à rapprocher cette rémunération fixe de la rémunération fixe médiane des dirigeants du CAC 40 et de l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des trois dernières années.

Rémunération variable annuelle

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de reconduire la périodicité de la révision de la rémunération variable de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2019 sauf événement nouveau significatif et de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2019 :

- maintien des pondérations de 70 % pour la part quantifiable et de 30 % pour la part qualitative ;
- maintien de la part variable cible 2019 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 - Définitions

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

- maintien du plafond de la part variable cible fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2019, soit 1 568 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2019 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible) et en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 22 février 2018, ceux-ci sont maintenus sans changement par rapport à 2018. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable sera déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
 - 20 % sur l'EBIT courant ⁽¹⁾ du Groupe,
 - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) ⁽¹⁾ du Groupe,
 - 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
 - 30 % sur le ROCE ⁽¹⁾ du Groupe (après impôts).
- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part quantifiable (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2019 sont également maintenus sans changement par rapport à 2018 :
 - la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
 - la performance environnementale (base : évolution 2018-2019 des sept mêmes indicateurs environnementaux qu'en 2018 se rapportant aux activités du Groupe) ⁽²⁾,
 - la performance managériale;
 - la dimension stratégique.

La part qualitative 2019 fera l'objet, suivant les recommandations du comité des rémunérations, d'une appréciation globale du conseil sur la base de ces critères.

Rémunération de long terme 2019

Projet d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de la 15^e résolution soumise à l'assemblée générale du 18 avril 2019, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 18 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2019, et dont le terme est prévu en 2022 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2021 succède à celui attribué en 2018.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 7.4.3 *infra*.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a d'ores et déjà 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 du 18 avril 2019 de la 15^e résolution) de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018, comme suit :

- pour le dirigeant mandataire social, 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 comité exécutif 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 la 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 2019, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.

Jetons de présence

Il est rappelé que depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence versés par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Par conséquent, le conseil d'administration de Veolia Environnement du 5 mars 2019 a pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2019.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 7.4.2 *infra*.

(1) Mandataires sociaux non dirigeants.

7.4.1.2 Rémunération des administrateurs ⁽¹⁾

Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2018

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 jetons de présence. Cette demande de modification de l'enveloppe des jetons de présence 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 2018, suivant les propositions faites par le comité des rémunérations, le conseil d'administration du 8 mars 2016 a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2018 et a décidé de reconduire pour 2018 la même répartition des jetons de présence que celle qui a été appliquée en 2017, hormis les évolutions mentionnées ci-dessus, comme suit : une part fixe à hauteur de 40 %, et une part variable soumise à assiduité de 60 %, cette règle étant étendue, depuis 2014, aux jetons à allouer aux présidents et membres des comités.

La répartition des jetons de présence au 31 décembre 2018 est la suivante :

- un montant de 40 000 euros au titre du mandat d'administrateur, se décomposant entre (a) un montant fixe de 16 000 euros, divisé par quatre trimestres, soit 4 000 euros par trimestre et (b) un montant variable potentiel de 24 000 euros maximum, divisé par quatre trimestres, soit 6 000 euros et ajusté en fonction du nombre de séances tenues pendant chaque trimestre de l'exercice concerné et du nombre de séances auxquelles l'intéressé a effectivement assisté ;
- un montant supplémentaire de 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités) soumis à assiduité (présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) pour chaque administrateur et censeur de résidence « transcontinentale » ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité au titre de la participation d'un administrateur en tant que membre (non président) du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 8 400 euros soumis à assiduité au titre de la participation d'un administrateur en tant que membre (non président) d'un des trois comités du conseil suivants : comité des nominations/comité des rémunérations/comité recherche, innovation et développement durable ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour le vice-président ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour l'administratrice référente ;
- un montant supplémentaire de 67 200 euros soumis à assiduité pour la présidente du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour le président du comité des nominations ;

- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour la présidente du comité des rémunérations ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour le président du comité recherche, innovation et développement durable ; et
- un montant de 20 000 euros au titre du mandat de censeur (soit 50 % du montant prévu au titre du mandat d'administrateur), dont la moitié n'est due qu'en proportion du taux de participation du censeur aux réunions du conseil.

Tableau des jetons de présence 2018-2017 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des jetons de présence versés en 2018 et 2017 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées. Par ailleurs, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence versés par la Société et par les sociétés contrôlées du Groupe.

(en euros)	2018		2017	
	Montants ⁽¹⁾ versés au cours de l'exercice	Par les sociétés contrôlées	Montants ⁽¹⁾ versés au cours de l'exercice	Par les sociétés contrôlées
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Homaira Akbari	64 920	0	55 378,5	0
Jacques Aschenbroich	68 240	0	62 340	0
Maryse Aulagnon	104 520	0	44 995,4	0
Daniel Bouton ⁽²⁾	43 651	0	114 000	0
Caisse des dépôts et consignations	37 000	0	34 200	0
Isabelle Courville	69 708	0	46 155,4	0
Antoine Frérot ⁽³⁾	0	0	0	0
Clara Gaymard	52 800	0	47 538,5	0
Marion Guillou	55 800	0	52 200	0
Pavel Páša ⁽⁴⁾	48 400	0	46 800	0
Baudouin Prot	37 000	0	38 040	0
Qatari Diar Real Estate Investment Company ⁽⁵⁾	9 000	0	22 800	0
Nathalie Rachou	97 454	0	41 610	0
Paolo Scaroni	48 400	0	46 800	0
Louis Schweitzer	122 880	0	172 000	0
Guillaume Texier	45 880	0	40 878,5	0
Pierre Victoria ⁽⁴⁾	63 100	0	51 600	0
Paul-Louis Girardot ⁽⁶⁾ , censeur	22 859	7 650	36 000	12 875
Serge Michel, censeur	36 800	4 581,6	36 000	2 990
TOTAL	1 028 412	12 231,6	989 336,1	15 865

(1) Montants avant retenue fiscale à la source.

(2) Le mandat de M. Daniel Bouton a pris fin le 19 avril 2018.

(3) La rémunération complète de M. Antoine Frérot est indiquée à la section 7.4.1.1 infra. Les conseils d'administration des 7 mars 2017 et 6 mars 2018 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à ses jetons de présence pour les années 2017 et 2018.

(4) M. Pavel Páša et M. Pierre Victoria ont été désignés en qualité d'administrateur représentant les salariés respectivement par le comité de Groupe européen et par le comité de Groupe France le 15 octobre 2014. Ils ont 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 la décision de M. Pierre Victoria de rétrocéder ses jetons de présence à son organisation syndicale et de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder ses jetons de présence à une organisation représentative ou d'aide aux salariés.

(5) Le mandat de Qatari Diar Real Estate Investment Company a pris fin le 15 mars 2018.

(6) Le mandat de M. Paul-Louis Girardot a pris fin le 19 avril 2018.

Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2019

Le conseil d'administration du 5 mars 2018, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé :

- de ne pas solliciter de modification de l'enveloppe annuelle des jetons de présence auprès de l'assemblée générale du 18 avril 2019 ;
- de porter à 42 000 euros le montant des jetons de base dû au titre du mandat d'administrateur, à 20 000 euros la majoration au titre de la présidence du comité des nominations, du comité des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, à 10 000 euros les majorations en qualité de membre desdits comités et à 21 000 euros le jeton de base pour les censeurs. La règle actuelle de répartition part fixe/part variable des jetons en fonction de l'assiduité conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF reste inchangée (40 % part fixe et 60 % part variable) ;
- d'appliquer à la séance de séminaire stratégique du conseil la majoration complémentaire pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « trans-continentale » de 3 000 euros applicable par déplacement.

Par ailleurs, le conseil d'administration a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2019.

7.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2018 (cf. section 7.3.3 *supra*), (hors président-directeur général) a perçu en 2018 une rémunération brute globale de 7 096 293 euros (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général), contre 8 354 873 euros en 2017 (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2017 et 2018 hors président-directeur général, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et jetons de présence perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantifiables et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantifiable de 70 % et part qualitative de 30 %) et selon les mêmes critères quantifiables et qualitatifs que ceux applicables au président-directeur général. 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 2018, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 81 % de leur rémunération fixe.

(en euros)	Exercice 2017 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 850 000	3 850 039
Rémunérations annuelles variables	5 117 586	4 492 723
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	12 111	12 111
TOTAL	8 979 697	8 354 873

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2018 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 313 531	3 313 531
Rémunérations annuelles variables	3 656 509	3 770 999
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	11 763	11 763
TOTAL	6 981 804	7 096 293

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

7.4.2 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 du président-directeur général et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

7.4.2.1 Régime collectif de retraite supplémentaire

7.4.2.1.1 Description

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 1^{er} 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 1^{er} 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 1^{er} juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existants.

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 du président-directeur général. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que le seul dirigeant mandataire social 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 acquise au 30 juin 2014.

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 du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Par conséquent, cette rente théorique, au titre du régime collectif de retraite à prestations définies a vocation à disparaître dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur compte tenu du capital constitutif estimé à la date de départ à la retraite. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,5 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 7 % à 10 % de sa rémunération annuelle.

7.4.2.1.2 Caractéristiques

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'article D. 225-104-1 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 (317 856 euros en 2018) ;
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 31 786 euros en 2018) ;
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.

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 du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à 8 plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2018 calculée sans réversion est évalué à environ 19 000 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 dirigeant 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 32 000 euros par an, à l'âge de 62 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle ;

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 1^{er} 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. 225-104-1 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) ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : la catégorie des bénéficiaires est constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à trois plafonds annuels de sécurité sociale (119 196 euros en 2018). 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. Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2018, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint l'âge d'ouverture des droits à la retraite (62 ans compte tenu de son année de naissance), est évalué à environ 32 000 euros par an ;
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.

Le renouvellement de maintenir au bénéfice de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies a été approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution).

7.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

7.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général

Il est rappelé que conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société réuni le 17 décembre 2009 a pris acte de la cessation à compter du 1^{er} janvier 2010, du contrat de travail de M. Antoine Frérot, suspendu depuis sa nomination comme directeur général de Veolia Environnement le 27 novembre 2009. La cessation du contrat de travail de M. Antoine Frérot a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à son ancienneté dans le Groupe (plus de 20 ans à cette date). Ce même conseil, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, a décidé qu'il serait accordé à M. Antoine Frérot une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce) qui a été approuvée le 7 mai 2010 par l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Lors du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2014, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement et conformes aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2018, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser

le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, à savoir :

- cette indemnité serait limitée aux seuls cas « de **départ contraint** ». Elle ne serait pas due dans l'hypothèse où (1) M. Antoine Frérot quitterait à son initiative la Société en dehors des circonstances n'entrant pas dans le cadre d'un « départ contraint », où (2) il aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein à la date de cessation de ses fonctions de directeur général, où (3) il accepterait, consécutivement à la cessation de ses fonctions de directeur général, une proposition de reclassement dans des fonctions de direction générale (en qualité de salarié ou de mandataire social) au sein du Groupe ;
- son montant maximum serait **plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale du dernier exercice** (hors jetons de présence 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 3 derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence ») ;
- la détermination du montant et des composantes fixes et variables de cette indemnité, dépendrait toutes deux des conditions de performance atteintes. Cette indemnité serait en effet **égale à deux fois la somme de** (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) **corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible de sa rémunération variable** (désigné également « Base bonus cible » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) **au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.**

Le renouvellement de cette indemnité de cessation des fonctions de M. Antoine Frérot a été approuvé par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 et fait partie des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce consentis au profit du dirigeant mandataire social.

7.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

7.4.3.1 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

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2018 (Plan N°1)

Le conseil d'administration du 6 mars 2018, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait 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 2018.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2018, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2018, 2019 et 2020) en remplacement du *Management Incentive Plan* (MIP), venant à échéance en avril 2018.

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à l'ensemble des salariés du périmètre France (49 716 bénéficiaires), 248 580 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social au 31 décembre 2018 ;
- à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social au 31 décembre 2018.

Dans ce cadre, il a été attribué 49 296 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 682 072 actions de performance (soit 0,30 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 25 466 570 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (449 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 1 301 072 actions de performance (soit 0,23 % du capital social) ;
- hauts potentiels (116 bénéficiaires) : 183 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (111 bénéficiaires) : 198 000 actions de performance (soit 0,04 % du capital social).

L'acquisition définitive de ces actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance le 2 mai 2021 ; et
- une **condition de performance financière** correspondant à une progression moyenne du résultat net courant part du Groupe par action (CAGR - *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an constatée à l'échéance du plan prévue en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018, 2019 et 2020. Si cette hausse moyenne était inférieure à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire** social, 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 comité exécutif 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 de performance au cours de l'exercice 2019

Le conseil d'administration du 5 mars 2019, 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 2019.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2019, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021).

Dans ce contexte, le conseil sollicitera auprès de l'assemblée générale mixte du 18 avril 2019, une autorisation, pour une durée de 18 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2019, et dont le terme est prévu en 2022 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2021 succède à celui attribué en 2018.

Les plafonds sollicités sont les suivants :

- un **plafond global de 0,4 %** du capital social apprécié à la date de l'assemblée du 18 avril 2019, avec **l'application d'un sous-plafond de 0,04 % du capital social** pour l'attribution d'actions de performance au **dirigeant mandataire social**.

L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2022 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
 - un **critère économique**,
 - un **critère boursier**,
 - **des critères de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)**.

Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre du plan sera fonction de la réalisation :

- **d'un critère de performance économique interne à hauteur de 50 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe par action (CAGR - *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an à compter de 2018 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021. Si ce taux de croissance annuel moyen était inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de ce critère. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ;
- **d'un critère de performance boursier externe 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 CAC 40 (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2021 précédant la date d'attribution définitive et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2019, 2020 et 2021 qui correspond à la période de référence (« Période de référence ») précédant l'attribution définitive des actions.

Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

- progresse moins que l'Indice : aucune action n'est acquise,
- progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance est acquis,
- progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,

- entre l'Indice et une progression du TSR de l'action Veolia Environnement de 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- de critères de performance externe et interne de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) à hauteur de 25 %** des actions de performance attribuées qui seront appréciés à l'échéance du plan, soit :

(i) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif que Veolia fasse partie des 10 % des entreprises les plus performantes du secteur des *Utilities* de l'indice extra-financier FTSE4GOOD pendant trois exercices de référence 2019, 2020 et 2021 et réalisés comme suit :

- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant deux exercices de référence : 66 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant un exercice de référence : 33 % de l'enveloppe des actions de performance est acquise,
- si Veolia ne figure pas dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : aucune action n'est acquise,

(ii) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire sur les trois exercices de référence (2019, 2020 et 2021), tel que publié dans les comptes annuels de la Société (base : exercice 2018) est réalisée comme suit :

- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire atteint ou dépasse de 2,5 % la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise,

- si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire est inférieure ou égale à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : aucune action n'est acquise,

- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a d'ores et déjà 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 du 18 avril 2019 de la 15^e résolution) de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018, comme suit :

- pour le **dirigeant mandataire social**, 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 comité exécutif 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 2019, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. **Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.**

7

7.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions des actions de performance au 31 décembre 2018 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Actions de performance
	Plan n° 1
Date de l'assemblée	19/04/2018
Date de la réunion du conseil d'administration	02/05/2018
Nombre total d'actions attribuées	1 731 368
• Dont nombre total d'options consenties au président-directeur général, M. Antoine Frérot	49 296
Date d'acquisition des actions	03/05/2021
Date de fin de période de conservation	03/05/2021
Condition de performance	cf. section 7.4.3.1 <i>supra</i>
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	61 395
Actions de performance restantes en fin d'exercice	1 669 973

7.4.3.2.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2018 (Plan n° 1) 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
Antoine Frérot (président-directeur général)	Plan n° 1 2018	49 296	746 341 €	03/05/2021	03/05/2021	cf. section 7.4.3.1 supra

* Valorisation des actions de performance attribuées le 2 mai 2018 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,14 euros.

7.4.3.2.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 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
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	Néant

7.4.3.2.3 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 2018, 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	91 782	1 389 579 €	Plan n° 1
Actions acquises, durant l'exercice 2018, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé**	Néant	-	-

* Valorisation des actions de performance attribuées le 2 mai 2018 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,14 euros.

** N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.

7.4.3.3 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2018 (tableau n° 8 du code AFEP-MEDEF)

Un plan d'options de souscription d'actions n° 8 avait été mis en place le 28 septembre 2010, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 28 septembre 2018. À la date d'échéance,

aucune action n'avait été souscrite par les dirigeants et salariés du Groupe au titre de ce plan.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions au dirigeant mandataire social de la Société, au jour du dépôt du présent document de référence, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur du président-directeur général, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

7.4.3.3.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ou levées au cours de l'exercice 2018

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
Antoine Frérot (président-directeur général)	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)
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-

7.4.3.3.2 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 2018, 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 2018, 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.

7.4.3.4 Management Incentive Plan (MIP)

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative de long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (MIP), à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant mandataire social, et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif était fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe (au travers notamment de l'attribution d'actions autodétenues de la Société).

L'investissement initial fait par le bénéficiaire donnait lieu à une garantie limitée à 80 % de la valeur de son investissement (hors éventuels impôts et taxes dus par le bénéficiaire), hormis pour le dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif qui ne disposaient d'aucune garantie sur leur investissement. Le montant de l'investissement maximum était égal à trois fois le salaire mensuel brut de référence déterminé par le Groupe et ne pouvait être inférieur à 5 000 euros.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, était lié à l'atteinte des critères suivants : la hausse de l'action par rapport au prix d'acquisition lors de l'investissement initial en octobre 2014 et le résultat net courant part du Groupe par action. Ces critères de réalisation étaient constatés à trois échéances (mars 2016, mars 2017 et mars 2018) se rapportant à la publication des comptes

annuels 2015, 2016 et 2017 de la Société. Les gains étaient cristallisés à chacune de ces échéances mais n'étaient définitivement acquis qu'à l'échéance du plan, soit en avril 2018, sous réserve à cette date (i) d'une confirmation des conditions de présence des bénéficiaires concernés et (ii) de la conservation par ceux-ci des actions investies initialement.

Il est rappelé que le dispositif du MIP a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 2 août 2014. Dans ce contexte et en considération des résultats constatés au titre de l'exercice 2013, le règlement du MIP subordonnait la pleine allocation d'un bonus

en actions à l'atteinte de niveaux « cible » du Résultat net récurrent (devenu le résultat net courant) de l'action pour chacun des trois exercices 2015, 2016 et 2017.

Ces conditions de performance « cibles » ont été très largement dépassées (cf. tableau ci-dessous). Par rapport à l'exercice 2013, la progression du résultat net courant par action ressort en effet à +171 % en 2015, +184 % en 2016 et +189 % en 2017. Les bénéficiaires du dispositif MIP sont, par conséquent, éligibles à la pleine allocation du bonus en actions qui était attaché au nombre d'actions achetées lors de la mise en place de ce dispositif (octobre 2014).

Exercice concerné	Niveaux « cible » du résultat net courant par action tels que définis par le règlement du MIP	Résultat net courant par action réalisé
Exercice 2013	-	0,39 € par action
Exercice 2014	-	0,59 € par action
Exercice 2015	0,70 € par action	1,06 € par action
Exercice 2016	0,75 € par action	1,11 € par action
Exercice 2017	0,80 € par action	1,13 € par action

La condition de performance se rapportant au bonus en actions acquis au titre de l'exercice 2017 a été pleinement réalisée et constatée par le comité des rémunérations du 28 février 2018 et le conseil d'administration du 6 mars 2018 sur la base des comptes arrêtés par le conseil d'administration du 21 février 2018.

Le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre de 2017 s'est élevé à 40 338 actions (représentant environ 90 % d'une année de sa rémunération fixe annuelle) qui lui ont été livrées après l'échéance du plan, le 4 mai 2018. Le montant des bonus en actions attribués à M. Antoine Frérot au titre des exercices 2015 et 2016 est précisé dans la section 7.4 « Rémunérations et avantages » du document de référence 2017 de la Société. Sur proposition de

M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute.

Ce plan est arrivé à échéance le 5 avril 2018.

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, les actions achetées par les membres du comité exécutif (incluant le dirigeant mandataire social) ont fait l'objet d'une déclaration auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

7.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-37-2 ET L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE

7.4.4.1 Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général (« Vote ex post »)

(Résolution 10)

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 10^e résolution d'approuver les éléments fixes, variables et composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Antoine Frérot, en raison de son mandat de président-directeur général. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le document de référence 2018, chapitre 7, section 7.4 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 euros	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 8 mars 2016 avait décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe était désormais portée à trois ans à compter du 1 ^{er} janvier 2016 sauf événements nouveaux significatifs. Par conséquent et suivant les recommandations du comité des rémunérations, la rémunération fixe brute de l'exercice 2018 a été maintenue sans changement.
Rémunération variable annuelle	1 246 914 euros	<p>Au cours de la réunion du 5 mars 2019, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 à 1 246 914 euros.</p> <p>Le conseil d'administration du 6 mars 2018, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantifiable et 30 % pour la partie qualitative ; • part variable cible 2018 (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 1 520 000 euros. <p>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 2018 a été déterminé comme suit :</p> <p>i) s'agissant des critères quantifiables : les critères de la part quantifiable étaient inchangés par rapport à 2017 et répartis comme suit la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 % sur l'EBIT courant du Groupe traduisant un taux de versement de 107,6 % ; • 20 % sur le critère <i>free cash-flow</i> net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) traduisant un taux de versement de 160 % ; • 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) traduisant un taux de versement de 111 % ; • 30 % sur le ROCE du Groupe (après impôts) traduisant un taux de versement de 134,2 %. <p>La part variable quantifiable ressort à un montant de 845 064 euros traduisant un taux de versement global de 127,1 %.</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : le conseil d'administration du 5 mars 2019 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 401 850 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2018, traduisant un taux de versement de 141 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale, la performance managériale et la dimension stratégique.</p> <p>La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2018 s'élève donc à 1 246 914 euros, soit 131 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2018.</p> <p>Conformément à l'article L. 225-100, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 10^e résolution soumise à la présente assemblée générale.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2018 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	N/A	M. Antoine Frérot a renoncé à la perception de jetons de présence au titre de sa qualité de président du conseil d'administration de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 700 dirigeants et collaborateurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social	<p>Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 19 avril 2018, le conseil d'administration a décidé, le 2 mai 2018, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :</p> <ul style="list-style-type: none"> à l'ensemble des salariés du périmètre France (49 716 bénéficiaires), 248 580 actions gratuites, soit 0,04 % du capital social au 31 décembre 2018 ; à environ 700 dirigeants et collaborateurs à haut potentiel du Groupe, 1 731 368 actions de performance, soit environ 0,31 % du capital social au 31 décembre 2018. <p>Dans ce cadre, il a été attribué 49 296 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions de performance est soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance le 2 mai 2021 ; et une condition de performance financière correspondant à une progression moyenne du résultat net courant par action du Groupe par action (CAGR – <i>Compound Annual Growth Rate</i> ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an constatée à l'échéance du plan prévue en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018, 2019 et 2020. Si cette hausse moyenne était inférieure à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité. <p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance, il serait fait application des obligations de conservation suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour le dirigeant mandataire social, 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 de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<p>M. Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directeur général applicable uniquement en cas de départ contraint. 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 jetons de présence 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 trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. Le calcul de cette indemnité est en effet égal à 2 fois la somme de (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible (désigné également « base bonus » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.</p> <p>À noter que M. Antoine Frérot a mis fin à son contrat de travail depuis le 1^{er} janvier 2010 et que la cessation de ce contrat de travail a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à sa longue ancienneté dans le Groupe (plus de 19 ans en 2010).</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (7^e résolution).</p>

Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet au 30 juin 2014 ; • réviser à effet du 1^{er} juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant avec les principales caractéristiques suivantes : • ce régime est applicable à l'ensemble des dirigeants cadres de catégorie 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social), • son financement est assuré par des cotisations 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, • 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 principalement des cotisations versées auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date. <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces modifications apportées au régime collectif de retraite supplémentaire en tant qu'elles concernent le dirigeant mandataire social ont été autorisées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvées par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution) sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.</p> <p>Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, le montant de la rente viagère annuelle du régime de retraite à prestations définies dépendra de l'âge de départ à la retraite, des montants cotisés et des éventuels versements individuels facultatifs de M. Antoine Frérot au titre du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, cette rente théorique disparaissant dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,5 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 7 à 10 % de sa rémunération annuelle.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		<p>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.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 6 mars 2018 et approuvé par l'assemblée générale du 19 avril 2018 (6^e résolution).</p>
Avantages de toute nature	1 676 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Dixième résolution : Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général

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 qui est intégré dans le rapport de gestion du conseil d'administration, approuve, conformément à l'article L. 225-100, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général, tels que figurant dans le chapitre 7, section 7.4 du document de référence 2018.

7.4.4.2 **Approbation des 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2019 (« Vote ex ante »)**

(Résolution 11)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 11^e résolution d'approuver 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2019. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le document de référence 2018 de la Société, chapitre 7, section 7.4 et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, **le président-directeur général bénéficierait comme en 2018, d'une voiture de fonction, d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, il bénéficierait d'une indemnité de départ dans le cadre de la 7^e résolution approuvée par l'assemblée générale du 19 avril 2018. Enfin, il pourrait bénéficier d'une attribution d'actions de performance dans le cas où la 15^e résolution serait approuvée par votre assemblée générale.** Il a renoncé à la perception de jetons de présence, et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, d'indemnité de non-concurrence, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Politique de rémunération 2019	Montant	Commentaires
Rémunération fixe 2019	980 000 euros	<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration avait décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe était portée à trois ans à compter du 1^{er} janvier 2016 sauf événements nouveaux significatifs.</p> <p>Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 mars 2019 a décidé de reconduire la périodicité de la révision de la rémunération fixe et variable de trois ans à compter du 1^{er} janvier 2019 sauf événement nouveau significatif.</p> <p>En application de cette politique de rémunération triennale, la rémunération fixe brute annuelle de M. Antoine Frérot est portée, à compter du 1^{er} janvier 2019, à 980 000 euros. Cette augmentation triennale d'environ 3 % vise à rapprocher cette rémunération fixe de la rémunération fixe médiane des dirigeants du CAC 40 et de l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du groupe intervenue au cours des 3 dernières années.</p>
Rémunération variable 2019		<p>Le conseil d'administration du 5 mars 2019, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantifiable et 30 % pour la partie qualitative ; • part variable cible 2019 (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 2019, soit 1 568 000 euros : <p>i) s'agissant des critères quantifiables : en accord avec les perspectives moyen terme publiées le 21 février 2019, les critères de la part quantifiable sont inchangés par rapport à 2018 et répartis comme suit, la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 % sur l'EBIT courant du Groupe ; • 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) ; • 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) ; • 30 % sur la croissance du ROCE du Groupe (après impôts). <p>La détermination de la part variable quantifiable sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2019 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 21 février 2019.</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : la fixation de la part qualitative (30 % du bonus cible) est fondée sur une appréciation globale basée sur les critères suivants, inchangés par rapport à 2018 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt) ; • la performance environnementale (sept critères, tels que mentionnés dans le chapitre 7, section 7.4 du document de référence 2018) ; • la performance managériale ; • la dimension stratégique. <p>La part qualitative 2019 fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations.</p>

Politique de rémunération 2019	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social		<p>Dans le cadre de la 15^e résolution soumise à l'assemblée générale du 18 avril 2019, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 18 mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 450 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2019, et dont le terme est prévu en 2022 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2021 succède à celui attribué en 2018.</p> <p>Les plafonds sollicités sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plafond global de 0,4 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec l'application d'un sous-plafond de 0,04 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social. <p>L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2022 ; et • une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants : <ul style="list-style-type: none"> • un critère économique ; • un critère boursier ; • des critères de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). <p>Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un critère de performance économique interne à hauteur de 50 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant par action (CAGR – <i>Compound Annual Growth Rate</i> ou taux de croissance annuel moyen) de 10 % par an à compter de 2018 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2019, 2020 et 2021. Si ce taux de croissance annuel moyen était inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de ce critère. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité ; • d'un critère de performance boursier externe 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 <i>Total Shareholder Return</i>) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du CAC 40 (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2021 précédant la date d'attribution définitive et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2019, 2020 et 2021 qui correspond à la période de référence (« Période de référence ») précédant l'attribution définitive des actions. Cette condition de performance s'appliquera sur la Période de référence comme suit : <p>si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • progresse moins que l'Indice : aucune action n'est acquise au titre de ce critère, • progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, • progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

Politique de rémunération 2019	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 450 dirigeants et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social		<ul style="list-style-type: none"> de critères de performance externe et interne de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui seront appréciés à l'échéance du plan, soit : <ul style="list-style-type: none"> (i) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif que Veolia fasse partie des 10 % des entreprises les plus performantes du secteur des <i>Utilities</i> de l'indice extra-financier FTSE4GOOD pendant les trois exercices de référence 2019, 2020 et 2021 est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant deux exercices de référence : 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, si Veolia figure dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant un exercice de référence : 33 % de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, si Veolia ne figure pas dans le Top 10 % du secteur Utilities pendant les trois exercices de référence : aucune action n'est acquise au titre de ce critère. (ii) à concurrence de 12,5 % des actions de performance attribuées si l'objectif de croissance du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire sur les trois exercices de référence (2019, 2020 et 2021), tel que publié dans les comptes annuels de la Société (base : exercice 2018) est réalisé comme suit : <ul style="list-style-type: none"> si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire atteint ou dépasse de 2,5 % la croissance moyenne du chiffre d'affaires du Groupe : la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposée au titre de ce critère est acquise, si la croissance moyenne du chiffre d'affaires relatif à l'économie circulaire est inférieure ou égale à la croissance moyenne du Chiffre d'Affaires du Groupe : aucune action n'est acquise proposée au titre de ce critère, entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de ce critère est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité). <p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 mars 2019 a d'ores et déjà 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 15^e résolution) de renouveler les obligations de conservation décidées par le conseil d'administration du 6 mars 2018 au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour le dirigeant mandataire social, 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. <p>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 2019, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social.</p> <p>Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2019.</p>

Onzième résolution : Approbation des 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2019.

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est intégré dans le rapport de gestion du conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve 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, en raison de son mandat, au président-directeur général au titre de l'exercice 2019, tels que figurant dans le chapitre 7, section 7.4 du document de référence 2018.

7.5 Participations 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 ouvrables 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 6, section 6.5.2.3.5 *supra* et chapitre 7, section 7.2.1.7 *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 (cf. chapitre 6, section 6.5.1 *supra*) 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.

7.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs et le censeur détenaient au 31 décembre 2018 un total de 26 124 537 actions Veolia Environnement représentant environ 4,6 % 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 2018 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 ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2018 :

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Volume de titres	Montant total de la transaction (en euros)
	Actions	Acquisition ⁽¹⁾	04/05/2018	0	108 207	
Antoine Frérot, président-directeur général	Actions	Cession	04/05/2018	20,3422	87 746	1 784 946,70
	Actions	Cession	04/05/2018	20,3422	17 570	357 412,45
Louis Schweitzer, vice-président	Actions	Acquisition	27/03/2018	18,9183	10 000	189 183
Maryse Aulagnon, administratrice référente	Actions	Acquisition	13/04/2018	19,0454	2 000	38 090,80

(1) Acquisition par et livraison à M. Antoine Frérot le 4 mai 2018 d'un bonus en actions représentant 108 207 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan.

7.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2018 par les membres du comité exécutif (cf. section 7.3 *supra*) de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci. 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 (cf. section 7.3 *supra*) de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2018.

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Volume de titres	Montant total de la transaction (en euros)
Laurent Auguste	Actions	Acquisition ⁽¹⁾	05/04/2018	-	16 907	-
	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	4 497	86 338,80
	Actions	Cession	28/05/2018	19,9379	12 410	247 429,34
	Actions	Cession	28/05/2018	19,9373	3 813	76 020,92
Estelle Brachlianoff	Actions	Acquisition ⁽²⁾	05/04/2018	-	23 110	-
	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	11 405	218 966,88
	Actions	Cession	11/06/2018	19,1281	5 212	99 695,66
	Actions	Cession	11/06/2018	19,1281	11 705	223 894,41
Régis Calmels	Actions	Acquisition ⁽³⁾	05/04/2018	-	32 968	-
Philippe Guitard	Actions	Acquisition ⁽⁴⁾	05/04/2018	-	31 105	-
	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	9 096	174 635,92
Éric Haza	Actions	Acquisition ⁽⁵⁾	05/04/2018	-	6 762	-
	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	1 397	26 821,28
	Actions	Cession	11/04/2018	19,2500	6 890	132 632,50
Patrick Labat	Actions	Acquisition ⁽⁶⁾	05/04/2018	-	16 228	-
	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	2 228	42 775,81
	Actions	Cession	14/06/2018	19,4500	7 700	149 765
	Actions	Cession	21/11/2018	18,5030	6 300	116 568,90
	Actions	Acquisition ⁽⁷⁾	05/04/2018	-	23 669	-
Jean-Marie Lambert	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	4 210	80 828,63
	Actions	Cession	09/04/2018	19,3971	19 459	377 448,17
	Actions	Acquisition ⁽⁸⁾	05/04/2018	-	21 301	-
Claude Laruelle	Actions	Cession	05/04/2018	19,1992	3 839	73 705,73
	Actions	Cession	10/04/2018	19,3321	22 266	430 448,54
Helman le Pas de Sécheval	Actions	Acquisition ⁽⁹⁾	05/04/2018	-	40 417	-

(1) Acquisition par M. Laurent Auguste d'un bonus en actions représentant 16 907 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(2) Acquisition par Mme Estelle Brachlianoff d'un bonus en actions représentant 23 110 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(3) Acquisition par M. Régis Calmels d'un bonus en actions représentant 32 968 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(4) Acquisition par M. Philippe Guitard d'un bonus en actions représentant 31 105 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(5) Acquisition par M. Éric Haza d'un bonus en actions représentant 6 762 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(6) Acquisition par M. Patrick Labat d'un bonus en actions représentant 16 228 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(7) Acquisition par M. Jean-Marie Lambert d'un bonus en actions représentant 23 669 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(8) Acquisition par M. Claude Laruelle d'un bonus en actions représentant 21 301 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

(9) Acquisition par M. Helman le Pas de Sécheval d'un bonus en actions représentant 40 417 actions dans le cadre d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé Management Incentive Plan venu à échéance le 5 avril 2018.

7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

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 et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts 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 et engagements. 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 et engagements 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 et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé 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 ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

2.1 Conventions et engagements approuvés 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 et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1.1 Convention relative au désengagement dans Transdev

Conseil d'administration du 29 juillet 2016

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général, administrateur de Transdev Group, entité détenue à 30/70 par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations au 31 décembre 2018.

- La Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 4,60 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse au 31 décembre 2018.

Lors de sa séance du 29 juillet 2016, le conseil d'administration a autorisé la conclusion entre Veolia Environnement (VE) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) d'un accord de négociation et de ses annexes, à savoir un contrat de cession d'actions, un pacte d'actionnaires et un protocole transactionnel se rapportant au désengagement total de VE de l'activité transport de Transdev Group et de ses filiales. En application de ces contrats signés le 21 décembre 2016 et à cette date d'effet (« Date d'effet »), VE a (1) cédé à la CDC 20 % de la participation qu'elle détenait dans le capital de Transdev Group la réduisant ainsi à 30 % à l'issue de cette opération et (2) acquis pour une somme symbolique, l'intégralité des actions détenues par le groupe Transdev dans la société SNCM, en cours de liquidation.

Aux termes de ces contrats, les conventions suivantes ont continué à poursuivre leurs effets sur l'exercice 2018 :

- la convention relative à la cession de la participation des 30 % résiduels de VE devant intervenir au plus tard dans les deux ans de la Date d'effet au travers d'options d'achat et de vente croisées, VE s'engageant pendant cette période à rechercher un acquéreur tiers ;
- la poursuite de la garantie concernant trois recours relatifs à la SNCM (aides d'état, annulation de la Délégation de Service Public, abus de position dominante avec la CMN) qui avait été accordée à la CDC lors des accords du 4 mai 2010, VE ayant consenti un engagement d'indemnisation jusqu'au 31 décembre 2019 visant à indemniser la CDC de toute perte subie directement ou indirectement via Transdev, en lien avec la SNCM ;
- le pacte d'actionnaires révisé à la Date d'effet entre VE et la CDC, en présence de Transdev Group arrêtant (i) les principes de gouvernance adaptés à la nouvelle répartition du capital et (ii) les conditions de transfert des titres de la société Transdev Group ;
- au 31 décembre 2018, les conventions de garanties entre VE, la CDC et Transdev Group ainsi que le protocole de contre-garantie entre VE et la CDC résultant de l'opération de rapprochement du 4 mai 2010 (modifiée le 3 mars 2011) non échues ou éteintes à cette date, se poursuivent conformément à leurs termes (y compris celles se rapportant à la SNCM évoquée précédemment).

Le 9 janvier 2019, votre Société a annoncé, par voie de communiqué de presse, avoir finalisé la cession au groupe allemand Rethmann de sa participation résiduelle de 30 % dans le capital de Transdev Group. Ces conventions ont ainsi pris fin ce même jour à l'exception de la garantie relative à un engagement d'indemnisation spécifique concernant 3 recours relatifs à la SNCM qui avait été accordé à la CDC et qui est étendu à Rethmann à concurrence de la participation respective de ces 2 actionnaires dans le capital de Transdev Group.

2.1.2 Conventions de rémunération des garanties délivrées par votre Société au bénéfice de ses filiales

Conseil d'administration du 17 mai 2011

Contrats signés entre votre société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99%),

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Gérant 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.

A ce titre et pour l'exercice 2018, votre société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 1 147 622 euros.

2.1.3 Convention relative au bail du siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers

Conseil d'administration du 22 octobre 2012

Convention conclue avec Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, cette dernière étant à la fois administrateur personne morale de la société Icade et de Veolia Environnement.

Personne concernée :

- la Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 4,60 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse.

Dans le cadre de l'installation du siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers, il est rappelé qu'a été signé un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) d'une durée de 9 ans sous réserve de l'obtention du permis de construire. Le permis de construire ayant été obtenu et l'immeuble ayant été livré le 18 juillet 2016, ce bail a pris effet à cette date.

Dans le cadre de ce bail conclu pour une durée de 9 années, Veolia peut donner congé à l'issue de la deuxième période triennale, sous condition d'indemnisation.

Au titre de l'exercice 2018, votre société a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 16 925 536 euros.

2.1.4 Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016.

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Gérant 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 a autorisé la signature, avec les entités de « tête » désignées par pays ou 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 d'un an renouvelable tacitement pour une ou plusieurs périodes annuelles avec effet rétroactif au 1er janvier 2014 ;
- redevance fixée à 0,3 % 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 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.

Au titre de l'exercice 2018, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 8 799 000 euros.

2.2 Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous rappelons que les conventions et engagements suivants autorisés au cours de l'exercice écoulé ont fait l'objet de notre rapport spécial du 13 mars 2018, lequel a été présenté à votre assemblée générale du 19 avril 2018, et que celle-ci les a approuvés.

2.2.1 Maintien du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée : M. Antoine Frérot, président-directeur général

Conformément aux engagements pris lors du conseil du 14 mars 2013, le conseil d'administration du 11 mars 2014 avait 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 mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) à effet du 30 juin 2014 avec gel des droits à leur niveau atteint à cette date et fermeture aux nouveaux entrants ;
- et de modifier à effet du 1^{er} juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
 - catégorie de bénéficiaires : les cadres au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à 3 plafonds annuels de sécurité sociale. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature). Ce régime est en particulier ouvert aux dirigeants des catégories 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social) ;
 - 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 ;
- montant de la retraite : 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 ;
- versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2018, le montant des cotisations patronales au bénéfice du président-direction général s'est élevé à 189 131,94 euros.

2.2.2 Maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée : M. Antoine Frérot, président-directeur général

Dans le cadre de la cessation du contrat de travail du président-directeur général intervenue le 1^{er} janvier 2010, le Conseil d'administration du 17 décembre 2009, avait autorisé le président-directeur général à continuer à bénéficier, postérieurement à la date de cessation de son contrat de travail, du maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires destinées à l'ensemble du personnel de la société. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2018, le coût du maintien de ce régime au bénéfice du président-directeur général s'est élevé à 14 374,63 euros.

Les commissaires aux comptes

Paris-La Défense, le 12 mars 2019

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Xavier Senent






GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

8

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

8.1	PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT 	432
8.1.1	Dénomination sociale, siège social et siège administratif	432
8.1.2	Forme juridique et législation applicable	432
8.1.3	Date de constitution et durée	432
8.1.4	Registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique	432
8.1.5	Objet social	432
8.1.6	Exercice social	433
8.1.7	Répartition statutaire des bénéfices	433
8.1.8	Assemblées générales	433
8.1.9	Droit de vote double	435
8.1.10	Identification des actionnaires	435
8.1.11	Franchissements de seuils	436
8.1.12	Conseil d'administration et direction générale	436
8.1.13	Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions	437
8.2	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES	437
8.3	CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS 	439
8.4	PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE	440
8.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	441
8.6	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	441
8.6.1	Commissaires aux comptes titulaires	441
8.6.2	Commissaire aux comptes suppléant	441
8.7	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 	442
8.7.1	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel	442
8.7.2	Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel	442
8.8	TABLES DE CONCORDANCE	443
8.8.1	Table de concordance du document de référence	443
8.8.2	Table de concordance du rapport financier annuel	446
8.8.3	Table de concordance du rapport de gestion du conseil d'administration	446

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

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement REFA

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL ET SIÈGE ADMINISTRATIF

La dénomination sociale de la Société est Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003. Sa dénomination abrégée est VE.

Le siège social de la Société est situé 21, rue La Boétie - 75008 Paris.

Le siège administratif de la Société est situé 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers. Le numéro de téléphone est le + 33 (0) 1 85 57 70 00.

8.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Veolia Environnement est une société anonyme à conseil d'administration soumise au droit français et en particulier aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

8.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 novembre 1995, pour une durée de 99 ans à compter de la date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 18 décembre 2094.

8.1.4 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 403 210 032. Le code APE de la Société est 7010 Z. Le numéro d'identifiant d'entité juridique (Legal Entity Identifier ou « LEI ») de Veolia Environnement est le : 969500LENY69X51 OOT31.

8.1.5 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 propriété ;
- l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques et 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 ;
- 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.

8.1.6 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de la Société commence le 1^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

8.1.7 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, en tout ou partie, de les

distribuer 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.

8.1.8 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.8.1 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.

8.1.8.2 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. 225-85 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.

Depuis l'assemblée générale du 21 avril 2016, 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 de l'article R. 225-79 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. 225-85 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 de référence.

8.1.8.3 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.

8.1.8.4 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 (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 vingt-cinquième jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de vingt 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 (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. 225-73-1 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 vingt et unième jour précédant l'assemblée.

8.1.9 DROIT DE VOTE DOUBLE

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.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'article L. 225-123, al. 3 du Code de commerce, un droit de vote double⁽¹⁾ est attribué, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions bénéficiant de ce droit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre de droit acquis et n'interrompt pas le délai d'acquisition de deux ans. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

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.

8.1.10 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.

(1) L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2015 a rejeté la résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique des droits de vote double prévue par la loi Florange pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

8.1.11 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 quinze 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.

8.1.12 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 7.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (*cf.* section 7.2.1.6 *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.

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 7.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de 4 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 7.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de soixante-dix 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 7.2.1.4 et 7.3.2 *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. 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 7.3.1 *supra*).

Le directeur général est investi 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 7.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération du directeur général sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directeur général 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 le directeur général atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le directeur général, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec le directeur général, 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 le directeur général. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.13 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 4, section 4.1, note 11.3 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 4, section 4.1, 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 4, section 4.1, note 10 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. La provision pour litiges (hors litiges fiscaux et sociaux) la plus significative dans les comptes au 31 décembre 2018 est de l'ordre de 19,1 millions d'euros.

AMERIQUE DU NORD

États-Unis – Flint

cf. chapitre 4, section 4.1, 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 de référence, 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 2018, la moyenne annuelle des frais engagés par la Société au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élèvent à 616,818 USD nets des remboursements par les compagnies d'assurance.

(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.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Roumanie

cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

Lituanie

cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

AFRIQUE MOYEN ORIENT

Égypte

En septembre 2000, Veolia Propreté a conclu avec le Gouvernorat d'Alexandrie (« Gouvernorat ») un contrat ayant pour objet la collecte et le traitement des déchets, ainsi que le nettoyage urbain de la ville d'Alexandrie pour une période de 15 ans (« Contrat »).

En octobre 2011, Onyx Alexandria, filiale de Veolia Propreté et constituée afin d'exécuter le Contrat, a résilié ce dernier pour manquement grave du Gouvernorat à ses obligations de paiement, et plus généralement pour les fautes commises par la République arabe d'Égypte (« Égypte »), lesquelles ont causé la perte totale de l'investissement réalisé par Veolia Propreté.

En juin 2012, Veolia Propreté a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de l'Égypte sur le fondement du traité bilatéral d'investissement franco-égyptien (« TBI ») et sous l'égide du CIRDI (Centre International pour le Règlement des différends relatifs aux investissements).

Le 9 novembre 2016, le Gouvernorat a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de Veolia Propreté et Onyx Alexandria sous l'égide du *Cairo Regional Centre for International Commercial Arbitration* (« CRCICA ») et a demandé à être indemnisé pour les dommages résultant de la supposée résiliation abusive alléguée du Contrat et du non-respect par Onyx Alexandria de ses obligations contractuelles à hauteur d'un montant de 186,2 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 9,4 millions d'euros). Veolia Propreté et Onyx Alexandria contestent intégralement le bien-fondé

de l'ensemble des demandes du Gouvernorat. Le 10 mars 2019, Onyx Alexandria dans le cadre de la procédure arbitrale CRCICA a présenté des demandes reconventionnelles d'environ 900 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 45 millions d'euros).

Par sentence du 25 mai 2018, le tribunal arbitral CIRDI a estimé que les violations du Contrat par le Gouvernorat ne comportaient pas d'actes suffisamment graves de l'Etat pouvant être assimilés à des violations du TBI et par conséquent, a rejeté l'ensemble des demandes d'indemnisations de Veolia Propreté. Le tribunal arbitral a notamment jugé que les réclamations contractuelles auraient dû être soumises à l'arbitrage du CRCICA en vertu de la clause compromissoire contenue dans le Contrat.

Gabon

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états consolidés *supra*.

Le 18 février 2019, le Gabon et Veolia Africa ont signé un protocole transactionnel qui prévoit le transfert de 51 % des actions de la SEEG détenues par Veolia Africa, à la Société de Patrimoine du Service public de l'eau potable, de l'énergie électrique et de l'assainissement, propriété du Gabon, pour un prix de 45 millions d'euros. Sous réserve de la réalisation de conditions suspensives, l'Etat Gabonais et le Groupe se désisteront de l'arbitrage pendant devant le CIRDI et renonceront réciproquement et définitivement à toute demande et action concernant la convention de concession résiliée par le Gabon.

ASIE

Hong Kong Sludge

Le 27 septembre 2010, VW-VES (HK) Limited (VW-VES), filiale indirecte de la Société, a remporté un appel d'offres lancé par le Département de Protection Environnementale du gouvernement de Hong Kong (Gouvernement de HK) pour la conception, la construction et l'exploitation d'une installation d'incinération de boues à Hong-Kong. VW-VES a sous-traité la partie de conception, dessin et construction du projet à une joint-venture (JV) dont Veolia Water South China Limited, filiale indirecte de la Société, détient une participation majoritaire.

Pendant la réalisation du projet, différents problèmes, que VW-VES considère comme ne lui étant pas imputables, ont engendré du retard et des coûts supplémentaires importants supportés par VW-VES et la JV. Par conséquent, VW-VES a adressé au Gouvernement de HK plusieurs réclamations pour un montant global de plus de 196 millions d'euros (1.8 Md HK\$). De son côté, le gouvernement de HK estime être en droit d'exiger des pénalités de retard d'un montant d'environ 38 millions d'euros (350 M HK\$).

En août 2016, après une tentative de médiation infructueuse, VW-VES a engagé contre le Gouvernement de HK une procédure d'arbitrage. Cette procédure est toujours en cours.

ACTIVITÉS MONDIALES

OTV – Banque Mondiale

En 2013, OTV, filiale française à 100 % de Veolia Water Technologies, a formé un consortium avec l'entreprise brésilienne Odebrecht pour répondre à un appel d'offres lancé par la Corporación Autónoma Regional (la « CAR ») et financé par la Banque Mondiale, pour la réalisation d'une usine de traitement d'eaux usées à El Salitre, en Colombie.

En avril 2016, le marché a été attribué à un consortium concurrent.

Fin 2016, la Vice-présidence de la Banque Mondiale chargée des questions d'intégrité (Integrity Vice Presidency - "INT") a informé

OTV qu'elle menait une enquête confidentielle sur le marché El Salitre.

En juillet 2018, un accord de principe a été trouvé entre l'INT et OTV impliquant notamment pour OTV, une interdiction de soumissionner aux projets financés par la Banque Mondiale durant 24 mois et pour VWT Brésil, une interdiction de soumissionner aux projets financés par la Banque Mondiale durant 12 mois.

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

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 5, section 5.2.4.3 *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.

Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Ces options d'achat, d'une durée de cinq ans, expirent le 25 juillet 2019.

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 (ci-après désignées *Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 4, section 4.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 9,6 milliards d'euros au 31 décembre 2018) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 464,8 millions d'euros d'intérêts et 412,3 millions d'euros de dividendes en 2018. 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 4, section 4.1, note 8 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 513,8 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 80 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 100,3 millions d'euros au cours de l'exercice 2018.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 135,3 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 2018 et revenant à la Société au 31 décembre 2018, ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés (en millions d'euros)	France	Europe	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	3 383,9	9 679,5	7 395,9	1 726,1	-83,8	157,9	22 259,5
Endettements financiers hors Groupe ⁽¹⁾	136,3	349,4	575,9	75,1	58,9	13 080,8	14 276,4
Trésorerie au bilan ⁽²⁾	10,0	198,0	390,9	162,4	141,6	3 437,4	4 340,3
Flux de trésorerie liés à l'activité	421,7	1 101,6	642,3	88,1	39,0	98,4	2 391,1
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	160,6	0,0	4,9	3,9	242,8		

(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

Les communiqués de la Société, les documents de référence annuels comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations, sont accessibles sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee, et une copie peut en être obtenue au siège administratif de la Société au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers.

Toutes les informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des douze derniers mois en France, dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières sont disponibles sur le site internet

de la Société à l'adresse indiquée ci-dessus et sur le site de l'AMF à l'adresse suivante : www.amf-france.org.

L'ensemble de l'information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF est disponible à l'adresse suivante : www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee. Les statuts de la Société sont disponibles sur le site internet de cette dernière. Enfin, les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers.

8.6 Contrôleurs légaux des comptes

8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

KPMG SA ⁽¹⁾

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Société représentée par Mme Valérie Besson et M. Baudouin Griton.
2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris la Défense Cedex.

Société désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 14 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ernst & Young et autres

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Société représentée par MM. Jean-Yves Jégourel et Xavier Senent.
1-2, place des Saisons – Paris - La Défense 1 – 92400 Courbevoie.

Société désignée le 23 décembre 1999 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

8.6.2 COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

KPMG Audit ID ⁽²⁾

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris la Défense Cedex.

Société désignée par l'assemblée générale mixte du 14 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

(1) Le renouvellement du mandat de la société KPMG SA est soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 avril 2019.

(2) Le renouvellement du mandat de la société KPMG Audit ID n'est pas soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 avril 2019 en application des dispositions de l'article L. 823-1-1 2^e alinéa du Code de commerce.

8.7 Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel RFA

8.7.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement.

8.7.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence 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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Aubervilliers,

le 12 mars 2019

Le président-directeur général

Antoine Frérot

8.8 Tables de concordance

8.8.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
1 – Personnes responsables		
1.1 Indication des personnes responsables	8.7	442
1.2 Déclaration des personnes responsables	8.7	442
2 – Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	8.6	441
2.2 Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
3 – Informations financières sélectionnées		
3.1 Informations financières historiques	Profil / Chiffres clés	9
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A	
4 – Facteurs de risques		
		5 251 à 275
5 – Informations concernant l'émetteur		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1	12
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	432
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	8.1.4	432
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3	432
5.1.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	8.1.1 et 8.1.2	432 et 432
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	3.1	74
5.2 Investissements		
5.2.1 Principaux investissements réalisés	3.3.2 et 4.1.6 note 3.1.2	90 et 118
5.2.2 Principaux investissements en cours	3.3	89
5.2.3 Principaux investissements envisagés	3.3	89
6 – Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	1.3 et 1.5	23 et 35
6.2 Principaux marchés	1.2.1	14
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.5.3	47
6.5 Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.3.4	30
7 – Organigramme		
7.1 Description sommaire du Groupe	1.5.1 et 8.4	35 et 440
7.2 Liste des filiales importantes	4.1.6 note 15 et 4.2.5 note 7.11	195 et 240

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
8 – Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	1.5.3.2 et 4.1.6 note 7.3	48 et 153
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.6	49
9 – Examen de la situation financière et des résultats		
9.1 Situation financière	3.2.2 à 3.4	78 à 93
9.2 Résultat d'exploitation	3.2.2, 3.2.4 et 4.1.6 note 5.2	78, 87 et 128
10 – Trésorerie et capitaux		
10.1 Information sur les capitaux	4.1.5 et 4.1.6 note 9	110 et 180
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	3.3.5.3, 4.1.4 et 4.1.6 notes 8.1	92 et 108, 155
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	2.1.7, 4.1.6 note 8.1.1	68 et 155
10.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	4.1.6 note 8.1.3	162
10.5 Sources de financement attendues	3.3 et 4.1.6 note 1.4	89 et 116
11 – Recherche et développement, brevets et licences		
	1.4 et 1.5.3.1	32 et 47
12 – Informations sur les tendances		
12.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	3.7 et 3.11	95 et 101
12.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2, 3.7, 3.9 et 4.1.6 note 14	13, 95, 96 et 195
13 – Prévisions ou estimations du bénéfice		
	N/A	
14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1 Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	7.1.1, 7.1.2 et 7.3	364, 380 et 398
14.2 Conflits d'intérêts	7.1.3	380
15 – Rémunération et avantages		
15.1 Rémunérations et avantages en nature	7.4.1, 7.4.3 et 7.4.4	400, 413 et 419
15.2 Retraites et autres avantages	7.4.2	411
16 – Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1 Mandats des membres du conseil d'administration	7.1.1 et 7.1.2	364 et 380
16.2 Contrats de service liant les membres du conseil d'administration	4.1.6 note 13, 7.1.3 et 7.6	194, 380 et 427
16.3 Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	7.2.2.1 et 7.2.2.3	392 et 395
16.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	381
17 – Salariés		
17.1 Nombre des salariés	Profil/Chiffres clés et 6.4.2	7 et 325
17.2 Participations dans le capital et stock-options	3.1.4, 4.1.6 note 9.2.1.2, 6.4.4.4 et 7.4.3	76, 180, 335 et 413
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.4.4.4	335
18 – Principaux actionnaires		
18.1 Identification des principaux actionnaires	2.2	69
18.2 Existence de droits de vote différents	2.2 et 8.1.9	69 et 435
18.3 Contrôle de l'émetteur	2.2	69

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.3	439
19 – Opérations avec des apparentés	4.1.6 note 13	194
20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Informations financières historiques	Profil/Chiffres clés, 4.1 et 4.2	9, 104 et 207
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	3.10.2 et 4.1.1 à 4.1.5	98 et 104 à 111
20.3 États financiers	4.1 et 4.2	104 et 207
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	4.1 et 4.2	104 et 207
20.5 Date des dernières informations financières	4	103
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	2.3 et 8.1.7	71 et 433
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1.6 note 12 et 8.2	190 et 437
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	1.2.1, 3.1.2 et 4.1.6 note 3.2	14, 74 et 119
21 – Informations complémentaires		
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit et capital autorisé non émis	2.1.1 et 2.1.4	60 et 64
21.1.2 Actions non représentatives du capital	2.1.5	67
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même	2.1.3	61
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.1.5, 2.1.7, 4.1.6 note 8.1.1.1	67, 68, 156
21.1.5 Droits d'acquisition et obligations attachées au capital souscrit, mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A	
21.1.6 Options sur le capital de membres du Groupe	N/A	
21.1.7 Historique du capital social	2.1.6	67
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	8.1.5	432
21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance	7.1 et 7.2	364 et 381
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.7 et 8.1.9	433 et 435
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	8.1.13	437
21.2.5 Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	8.1.8	433
21.2.6 Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A	
21.2.7 Déclaration des franchissements de seuils statutaires	8.1.11	436
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital	N/A	
22 – Contrats importants	8.3	439
23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A	
24 – Documents accessibles au public	8.5	441
25 – Informations sur les participations	4.1.6 note 15 et 4.2.5 note 7.11	195 et 240

8.8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier 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.

Éléments requis	Chapitres/sections du document de référence	Pages
1 – Comptes consolidés	4.1	104
2 – Comptes sociaux	4.2	207
3 – Rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise	cf. table de concordance ci-dessous	
4 – Déclaration de la personne physique qui assume la responsabilité du rapport financier annuel	8.7	442
5 – Rapports des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.1.7 et 4.2.6	202 et 244
6 – Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	3.5	95

8.8.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion du conseil d'administration de la Société incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise, tels que requis notamment par les articles L. 225-100 et suivants et L. 232-1 II du Code de commerce. La table de concordance ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
1 – Activité		
Situation et activité de la Société et, le cas échéant, des filiales et des sociétés qu'elle contrôle au cours de l'exercice écoulé, et de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation	1.2, 1.3, 1.5.2 et 3.1	13, 23, 37 et 74
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	3.2 et 4.1	77 et 104
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et, notamment, de sa situation d'endettement au regard du volume des affaires	1.2, 1.3, 1.5.2 et 3.2.2	13, 23, 37 et 78
Indicateurs clés de performance financière et non financière	Profil/Chiffres clés, 3, 4.1 et 6	4, 73, 104 et 277
Description des principaux risques et incertitudes	5.2	261
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	5.2.1.3 et 6.2.3	263 et 295
Risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie, risque de variation du cours, risques encourus en cas de variation des taux d'intérêts, taux de change au cours de baisse : indication des motivations qui ont conduit à intervenir sur tel marché	5.2.3.1, 5.2.3.2, 4.1.6 note 8.3, 4.2.5 note 7.3	270, 272, 165, et 233
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	5.1.5	259
Succursales	4.2.7	247
Activités en matière de recherche et développement	1.4	32
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	1.2 et 3.9	13 et 96
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport, et la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle les comptes consolidés sont établis	3.9 et 3.11	96 et 101

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
2 – Informations comptables et financières		
Modifications apportées dans la présentation des comptes annuels ou dans les méthodes d'évaluation retenues	3.10, 4.1.6 note 1 et 4.2.5 note 2	97, 113 et 217
Montant des charges non fiscalement déductibles	4.2.7	247
Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (article 223 quarter du CGI)	4.2.7	247
Réintégration dans le bénéfice imposable de certains frais généraux par chiffres globaux et par catégorie de dépenses	4.2.7	247
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	4.2.3	213
Rappel du montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	2.3	71
Tableau des résultats au cours des cinq exercices	4.2.7	247
3 – Information concernant les filiales et participations		
État des prises de participations dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française et représentant plus de 1/20, 1/10, 1/5, 1/3, 1/2, 2/3 du capital social ou des droits de vote de ces sociétés	4.2.5 note 7.11	240
État des prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française	3.1.2, 4.1.6 note 3.2 et 4.2.5 note 7.11	74, 119 et 240
4 – Informations concernant le capital social, les participations croisées et l'autocontrôle		
Le nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital social que celles-ci détiennent	2.2.1	69
Identité des personnes physiques ou morales possédant plus du 20 ^e , du 10 ^e , du 3/20 ^e , du 5 ^e , du quart, du tiers, de la moitié, des 2/3, des 18/20 ^e ou des 19/20 ^e du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales et modification intervenues au cours de l'exercice	2.2	69
Informations sur la réalisation des opérations d'achat d'actions préalablement autorisées par l'assemblée générale dans le cadre d'un programme de rachat en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce	2.1.3, 3.1.4 et 4.1.6 note 9	61, 76 et 180
5 – Participation des salariés au capital de la Société au dernier jour de l'exercice		
État de la participation des salariés au capital social de la Société au dernier jour de l'exercice	2.2.1 et 6.4.4.4	69 et 335
Mention de la proportion du capital social que représentent les actions détenues par le personnel de la Société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées	2.2.1 et 6.4.4.4	69 et 335
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	7.5.2	426
Attribution et conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites et/ou stock-options qui leur ont été attribuées	7.4.3.1	413
6 – Stocks options et attribution gratuite d'actions		
Stocks-options et attribution gratuite d'actions	7.4.3.1, 7.4.3.2 et 7.4.3.3	413, 415 et 417
7 – Déclaration de performance extra-financière		
	6.7	350
8 – Autres informations		
Pratiques anticoncurrentielles	N/A	
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients	4.2.7	247
Plan de vigilance et compte rendu	6.6	349
Informations sur les installations classées à risques :		
• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;		
• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;		
• 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.	5.2.2.1 et 5.1.6	265 et 260

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
9 – Commissariat aux comptes		
Mandats des commissaires aux comptes	8.6	441
10 – Gouvernement d'entreprise		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	7.1.1.3	366
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	7.1.1 et 7.2	364 et 381
Politique de diversité appliquée aux membres du conseil, représentation équilibrée homme/femme au sein du comité, résultats en matière de mixité	6.4.5.3, 7.1.1.1 et 7.2.1.2,	339, 364 et 381
Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale	7.3.1	398
Limitation apportées aux pouvoirs du directeur général	7.3.2	399
Référence à un code de gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	381
Rémunération des dirigeants et des administrateurs	7.4	400
Rémunérations et avantages de toutes natures versés durant l'exercice à chaque mandataire social par la Société	7.4.1.1, 7.4.1.2, 7.4.2.2, 7.4.3 et 7.4.4.1	400, 408, 413, 413 et 419
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	7.4.1.1.1, 7.4.1.1.2, 7.4.3 et 7.4.4.2	400, 402, 413 et 422
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 cession ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	7.4.2.1 et 7.4.2.2	411 et 413
Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :		
• structure du capital de la Société ;	2.1.1, 2.2.1 et 2.2.2	60, 69 et 70
• 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 ;	8.1.10	435
• 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 ;	2.2.1 et 2.2.2	69 et 70
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;	2.2.1 et 2.2.2	69 et 70
• mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;	7.4.3	413
• 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,	N/A	
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société,	7.1.1, 8.1.8.3 et 8.1.12	364, 434 et 436
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;	2.1.3 et 2.1.4	61 et 64
• 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, porterait gravement atteinte à ses intérêts ;	8.3	439
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés.	7.4.2.3	413
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes) ;	4.1.6 note 13 et 7.6	194 et 427
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice écoulé ;	2.1.4	64
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale.	8.1.8.2	433
11 – Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires		
Le rapport spécial sur les actions de performance attribuées en 2018 (cf. article L. 225-197-4 du Code de commerce) constitué par les sections suivantes:	7.4.3.2.1, 7.4.3.2.3 et 7.4.3.1	416, 416 et 413

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2019

jeudi 21 février

Publication des comptes annuels 2018

jeudi 18 avril

Assemblée générale des actionnaires

jeudi 2 mai

Publication de l'information financière trimestrielle
à fin mars 2019

jeudi 1^{er} août

Publication des comptes semestriels

jeudi 7 novembre

Publication de l'information financière trimestrielle
à fin septembre 2019



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Visuel de couverture : Rude

Ressourcer le monde  **VEOLIA**

Veolia Environnement

Société anonyme au capital de 2 827 966 705 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