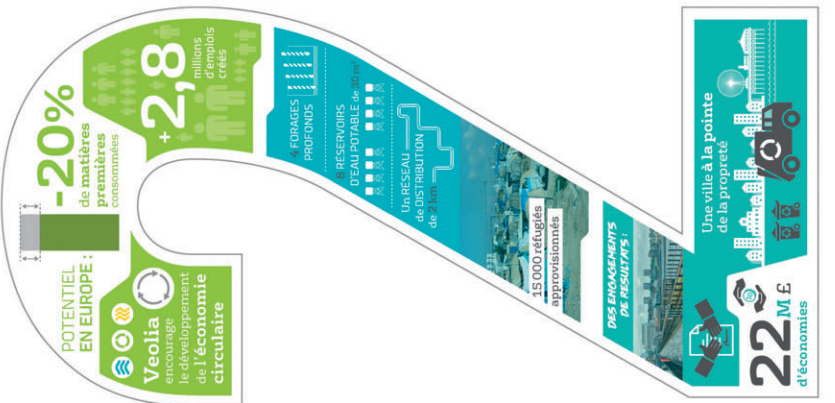


# Document de référence

# Rapport financier annuel



	<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>2</b>			
<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE</b> <small>RFA</small>	<b>247</b>
	1.1 Histoire et présentation générale	8	5.1	Risques de l'émetteur	249
	1.2 Stratégie	9	5.2	Processus de gestion des risques	255
	1.3 Métiers et marchés du Groupe <small>RFA</small>	14	5.3	Audit et procédures de contrôle interne	264
	1.4 Organisation du Groupe et autres éléments des activités <small>RFA</small>	27	5.4	Éthique et conformité	268
	1.5 Autres éléments d'activité	38	5.5	Rapport du président du conseil d'administration au titre de l'article L. 225-37 du Code de commerce	270
	1.6 Réglementation environnementale	42	5.6	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Veolia Environnement	271
	1.7 Principaux mouvements de périmètre	49			
<b>2</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE</b> <small>RFA</small>	<b>273</b>
	2.1 Informations sur le capital et données boursières <small>RFA</small>	52	6.1	Engagements pour un développement durable	274
	2.2 Actionnariat de Veolia Environnement <small>RFA</small>	60	6.2	Ressources humaines	275
	2.3 Politique de distribution des dividendes	62	6.3	Informations environnementales	288
<b>3</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS</b> <small>RFA</small>	<b>63</b>	6.4	Informations sociétales	301
	3.1 Faits marquants de l'année 2015	64	6.5	Méthodologie	310
	3.2 Informations comptables et financières	66	6.6	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	311
	3.3 Financement et investissements	81	<b>7</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>317</b>
	3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)	86	7.1	Composition du conseil d'administration <small>RFA</small>	318
	3.5 Honoraires des commissaires aux comptes	89	7.2	Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités <small>RFA</small>	334
	3.6 Événements postérieurs à la clôture	90	7.3	Direction générale et comité exécutif	346
	3.7 Objectifs et perspectives	90	7.4	Rémunération et avantages sociaux <small>RFA</small>	347
	3.8 Annexes au rapport d'activité	91	7.5	Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital	362
	3.9 Événements récents (post arrêté des comptes annuels)	95	7.6	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	365
<b>4</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>97</b>	<b>8</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>369</b>
	4.1 Comptes Consolidés <small>RFA</small>	98	8.1	Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement <small>RFA</small>	370
	Notes annexes aux comptes consolidés	108	8.2	Procédures judiciaires et arbitrages	374
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	205	8.3	Changement de contrôle et contrats importants <small>RFA</small>	378
	4.2 Comptes sociaux <small>RFA</small>	206	8.4	Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique	378
	Notes annexes aux comptes sociaux	214	8.5	Documents accessibles au public	379
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244	8.6	Contrôleurs légaux des comptes	379
	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	245	8.7	Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel <small>RFA</small>	380
			8.8	Tables de concordance	381

VEOLIA ENVIRONNEMENT

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

---

Rapport financier annuel

# 2015

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 2014, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 9, au chapitre 20, section 20.1 et 20.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2014, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2015 sous le numéro D. 15-0148 ; (ii) l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2013, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 9, au chapitre 20, section 20.1 et 20.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2013, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2014 sous le numéro D. 14-0160.



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2016 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.

# CHIFFRES CLÉS

## Référence mondiale de la gestion optimisée des ressources

+4,5%\*

24 965

Chiffre d'affaires en M€

+25,5%\*

1 315

EBIT Courant en M€

+11,3%\*

2 997

EBITDA en M€

+74,2%\*

580

Résultat net courant en M€



### EAU

4 245 usines

de production d'eau potable  
gérées

100 millions

de personnes desservies  
en eau potable

3 303 usines

de traitement des eaux  
usées opérées

63 millions

d'habitants raccordés  
en assainissement



### DÉCHETS

39 millions

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

42,9 millions

de tonnes de déchets traités

553 500 entreprises

clientes

601 unités

de traitement exploitées



### ÉNERGIE

53 millions

de MWh produits

3,4 millions

de logements  
collectifs gérés

779 réseaux

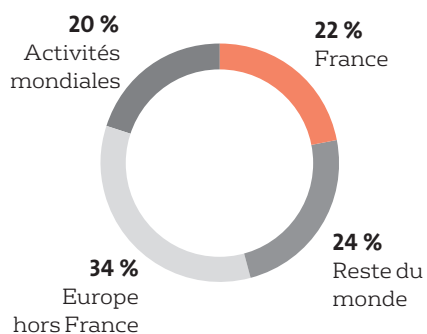
de chaleur et  
de froid opérés

2 027 sites

industriels gérés

\* Variation par rapport aux données 2014 Gaap.

### Chiffre d'affaires par segment (en %)



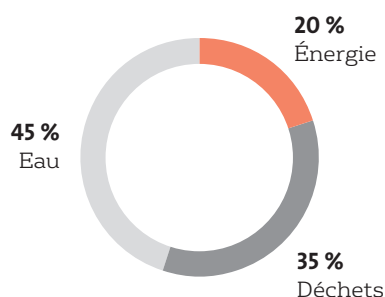
### Évolution du Chiffre d'affaires (en Mds €)



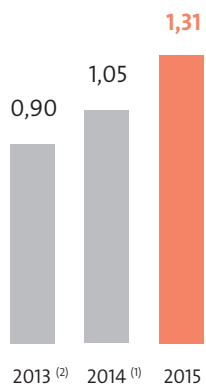
### Évolution de l'EBITDA (en Mds €)



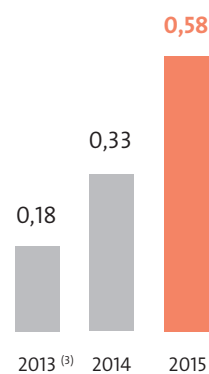
### Chiffre d'affaires par métier (en %)



### Évolution de l'EBIT Courant (en Mds €)



### Évolution du Résultat net courant (en Mds €)

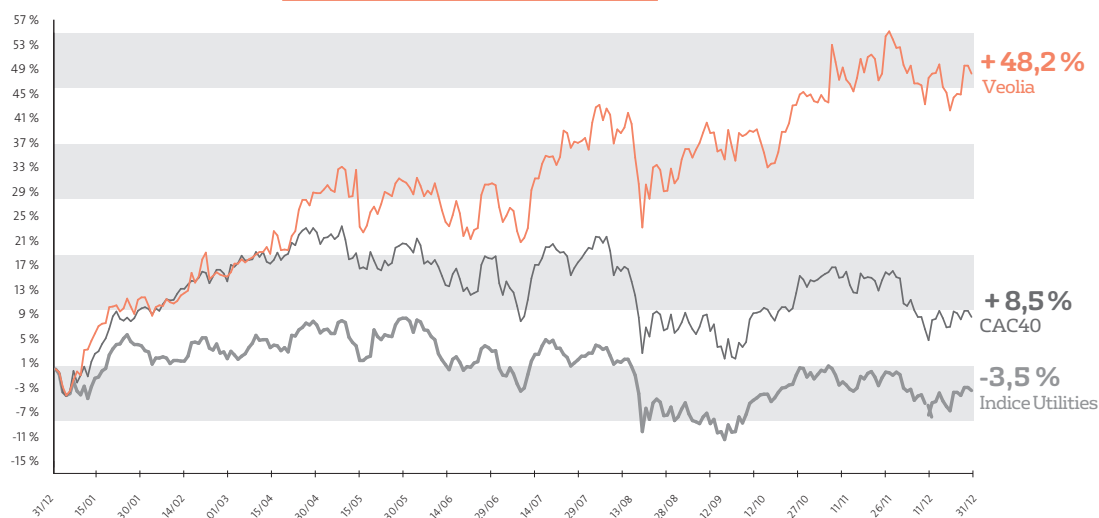


### Répartition de la clientèle du Groupe

**56 %**  
collectivités  
publiques

**44 %**  
industriels

### Performance boursière 2015



(1) Données proforma, c'est à dire hors Dalkia France et avec Dalkia International en intégration globale.

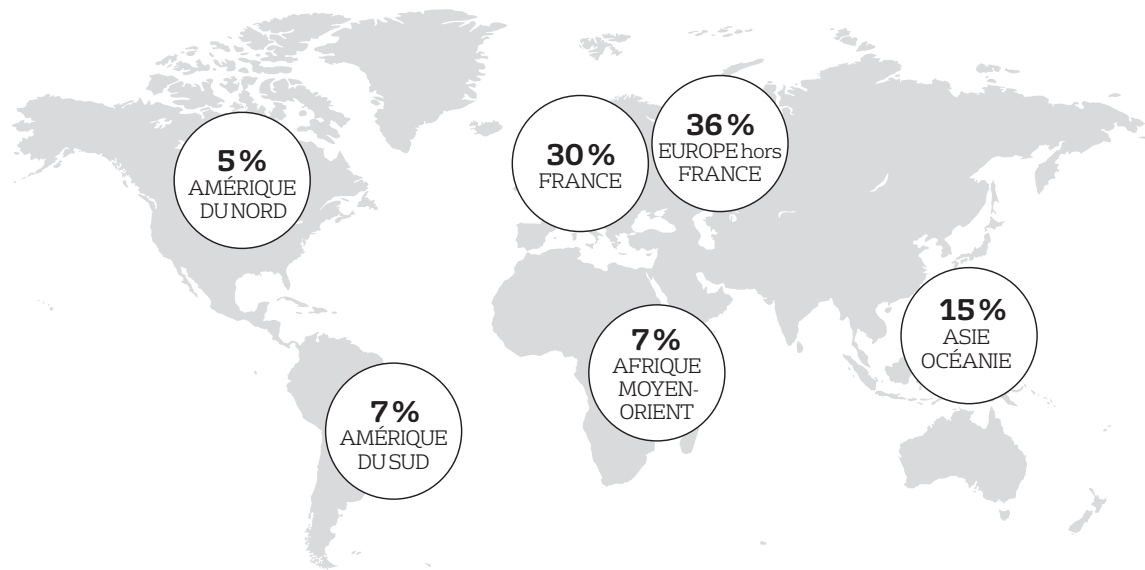
(2) Résultat opérationnel récurrent.

(3) Résultat net récurrent.

# 173 959

collaborateurs

## Répartition géographique des effectifs



# 16

millions de tonnes  
éq. CO<sub>2</sub> d'émissions réduites

# 6

millions de tonnes  
éq. CO<sub>2</sub> d'émissions évitées

# 75,5

% des salariés  
ayant bénéficié d'une formation

# 83,9

% des dépenses réinvesties  
sur les territoires

## Informations financières sélectionnées

### Données en normes IFRS

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	24 964,8	23 879,6
EBITDA <sup>(2)</sup>	2 997,2	2 692,2
EBIT Courant <sup>(2)</sup>	1 315,2	1 047,7
Résultat Net Courant part du Groupe <sup>(2)</sup>	580,1	333,3
Chiffre d'affaires <i>Proforma</i> <sup>(3)</sup>	24 964,8	24 408,4
EBITDA <i>Proforma</i> <sup>(2) (3)</sup>	2 997,2	2 761,9
EBIT Courant <i>Proforma</i> <sup>(2) (3)</sup>	1 315,2	1 052,8
Résultat Net Courant part du Groupe <i>Proforma</i> <sup>(2) (3)</sup>	580,1	314,2
Capacité d'autofinancement	2 390,3	2 204,4
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence <sup>(4)</sup>	1 122,9	514,3
Résultat Net part du Groupe	450,2	241,8
Dividendes versés <sup>(5)</sup>	384,0	374,2
Dividende par action versé au cours de l'exercice (en euros)	0,70	0,70
Total actif	35 888,6	34 724,5
Endettement financier net <sup>(6)</sup>	8 170	8 311
Investissements industriels (y-compris nouveaux actifs financiers opérationnels) <sup>(6)</sup>	(1 484)	(1 533)
Investissements industriels (y-compris nouveaux actifs financiers industriels) <i>Proforma</i> <sup>(3) (6)</sup>	(1 484)	(1 568)
Free cash-flow net <sup>(7)</sup>	856	309

(1) Comme spécifié au paragraphe 3.2.1, la première application de la norme IFRIC 21 étant d'application rétrospective, les états financiers au 31 décembre 2014 ont été retraités.

(2) Comme indiqué dans sa communication 2014, le Groupe a décidé la mise en place de nouveaux indicateurs financiers à compter de l'exercice 2015, désormais utilisés dans la communication de ses résultats financiers et dont les définitions sont données au paragraphe 3.8.3. Ces nouveaux indicateurs sont : le Chiffre d'Affaires (nouvelle dénomination de l'indicateur Produit des Activités Ordinaires), l'EBITDA, l'EBIT Courant, et le Résultat Net Courant. Se référer au paragraphe 3.8.2 pour la réconciliation de ces nouveaux indicateurs avec les anciens indicateurs utilisés par le Groupe.

(3) Les données du périmètre *Proforma* sont hors Dalkia France et y compris Dalkia International en intégration globale.

(4) 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.

(5) Dividendes versés par la société mère.

(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 capacité d'autofinancement financière, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel moins les investissements industriels nets, les frais financiers courants cash, les impôts cash, les charges de restructuration, et les dépenses de renouvellement.



(8) 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.






# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE</b>	<b>8</b>
1.1.1	Histoire et évolution	8
1.1.2	Présentation générale	9
<b>1.2</b>	<b>STRATÉGIE</b>	<b>9</b>
1.2.1	Croissance sur le marché municipal	10
1.2.2	Croissance sur le marché Industriel	11
1.2.3	Programme d'efficacité	12
1.2.4	Stratégie Climat	12
<b>1.3</b>	<b>MÉTIERS ET MARCHÉS DU GROUPE</b> 	<b>14</b>
1.3.1	Les métiers	14
1.3.2	Les marchés	19
<b>1.4</b>	<b>ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS DES ACTIVITÉS</b> 	<b>27</b>
1.4.1	Organigramme	27
1.4.2	Organisation géographique des activités	29
<b>1.5</b>	<b>AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉ</b>	<b>38</b>
1.5.1	Recherche et Innovation	38
1.5.2	Propriété intellectuelle	41
1.5.3	Propriétés immobilières, usines et équipements	41
<b>1.6</b>	<b>RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>42</b>
1.6.1	Réglementation transversale	42
1.6.2	Réglementation Eau	46
1.6.3	Réglementation Déchets	47
1.6.4	Réglementation Énergie	48
<b>1.7</b>	<b>PRINCIPAUX MOUVEMENTS DE PÉRIMÈTRE</b>	<b>49</b>

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

Le 14 décembre 1853, la Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial et 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).

En 1980, la Compagnie Générale des Eaux regroupe l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV). 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) puis de la Compagnie Générale de Chauffage et d'Eslys-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia). En parallèle, un important développement à l'étranger est entamé.

En 1998, la Compagnie Générale des Eaux change de dénomination pour s'appeler Vivendi et rétrocède son nom original à sa filiale spécialisée dans l'eau.

En avril 1999, Vivendi crée Vivendi Environnement et y regroupe l'ensemble des activités de services à l'environnement alors exercées sous les noms de Vivendi Water (Eau), ONYX (Propreté), Dalkia (services énergétiques) et CONNEX (Transport).

Le 20 juillet 2000, les actions Vivendi Environnement sont admises aux négociations sur le premier marché d'Euronext Paris.

En août 2001, les actions Vivendi Environnement intègrent le CAC 40, principal indice publié par Euronext, et sont admises, en octobre 2001, au New York Stock Exchange sous la forme d'ADR.

De 2002 à 2004, Vivendi Universal réduit progressivement sa participation par cessions successives et par dilution pour ne plus détenir, en décembre 2004, que 5,3 % du capital puis aucune action de Veolia Environnement le 6 juillet 2006.

En avril 2003, Vivendi Environnement devient Veolia Environnement.

Entre 2002 et 2004, Veolia 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 la participation indirecte de Veolia Environnement dans la société espagnole Fomento de Construcciones y Contratas (FCC).

Depuis novembre 2005, Veolia<sup>(1)</sup> déploie un nouveau système de marque afin de renforcer l'identité et la culture commune du Groupe autour de ses valeurs et de ses services. Depuis 2013, les activités

Eau, Déchets et Énergie sont unies sous une marque commune « Veolia ».

Le 3 mars 2011, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations constituent une entreprise détenue à 50/50 Veolia Transdev, renommée depuis Transdev Group en apportant chacune à cette nouvelle société, respectivement les sociétés Veolia Transport et Transdev.

Le 6 décembre 2011, le Groupe présente lors de la journée « investisseurs » le plan stratégique ainsi que les perspectives à moyen terme s'orientant notamment autour du recentrage du portefeuille d'activités et de métiers, avec la cession de 6 milliards d'euros d'actifs sur les deux années suivantes, le recentrage sur les trois principaux métiers et la 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 s'est poursuivi au cours des exercices 2013 et 2014.

En juillet 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 basées sur une organisation géographique et non plus sur une organisation par métiers et divisions.

Le 25 juillet 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 Veolia Environnement.

Depuis le 23 décembre 2014, les *American Depositary Receipts* (ADRs) de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange (NYSE). Le programme d'*American Depositary Receipt Facility* géré par la Deutsche Bank est maintenu en tant que programme de niveau 1 (*sponsored level 1 facility*). Les porteurs d'ADRs ont conservé leurs titres désormais négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*). À cette même date Veolia Environnement a déposé, un formulaire 15F suspendant ses obligations de reporting auprès de la *Stock Exchange Commission*.

Le 14 décembre 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 grâce au rééquilibrage des activités entre la clientèle municipale et industrielle et au 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.

(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 à l'ensemble des sociétés qu'elle consolide.

## 1.1.2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les ressources naturelles se raréfient alors que les besoins augmentent dans un monde de plus en plus peuplé, urbanisé et confronté au changement climatique. Les hommes doivent profondément revoir leur rapport aux ressources et inventer un nouveau modèle de développement économique et social plus efficace, plus équilibré, plus durable.

Pour passer d'une logique de consommation des ressources à une logique d'usage et de valorisation dans une économie devenue circulaire, Veolia conçoit et déploie des solutions pour développer l'accès aux ressources, les préserver et les renouveler. Le Groupe met sa capacité d'innovation au service de la poursuite du progrès humain, de la performance des entreprises et des territoires, et du bien-être des hommes.

C'est ainsi que Veolia contribue à ressourcer le monde.

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 46<sup>(1)</sup> pays en 2015, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 24 964,8 millions d'euros et emploie 173 959 collaborateurs.

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

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 et Irlande, Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Australie et Nouvelle-Zélande) à laquelle s'ajoute une zone mondiale complémentaire pour les entreprises de spécialité mondiale (Veolia Water Technologies, Sade, ...). L'organisation est structurée par pays (Business Unit), et les directeurs de pays sont ainsi responsables des métiers Eau, Déchets et Énergie sur leur périmètre.

La présentation détaillée de l'organisation géographique des activités figure à la section 1.4.2 *infra*.

## 1.2 Stratégie

La gestion des problématiques environnementales revêt une importance et une complexité croissantes tant dans les pays à fort développement que dans les pays matures : l'accès à l'eau est un enjeu fondamental pour le développement des économies et des villes comme pour de nombreuses industries, les pollutions sont de plus en plus difficiles à traiter, les ressources énergétiques et les matières se font de plus en plus rares, et les réglementations sont de plus en plus contraignantes. L'efficacité énergétique et l'économie circulaire deviennent des enjeux cruciaux.

Le 21<sup>e</sup> 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.

Afin de se positionner au mieux sur ces marchés, de 2012 à 2015, le Groupe s'est engagé dans une phase de transformation profonde, marquée par un recentrage sur ses géographies et ses métiers les

plus porteurs, un désendettement significatif, une organisation plus simple, plus intégrée et plus réactive, un programme substantiel d'économie de coûts et de restauration des marges.

La période 2016-2018 permettra à Veolia de renouer avec une croissance rentable, ciblée, et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation du Groupe.

Veolia a conçu un nouveau plan de développement pour les trois années à venir, qui s'articule autour de deux grands axes :

- **une croissance ciblée avec pour objectifs :**
  - d'accroître son chiffre d'affaires de 2 à 3 % par an en moyenne,
  - de poursuivre le rééquilibrage à 50/50 de son portefeuille contractuel entre la clientèle municipale et la clientèle industrielle,
  - de renforcer ses positions à l'international ;
- **la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle** avec des économies d'au moins 600 millions d'euros en cumulé sur 2016-2018 provenant :
  - de l'exploitation proprement dite,
  - d'une meilleure maîtrise des frais généraux,
  - d'une plus grande efficacité de la politique d'achats.

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

## 1.2.1 CROISSANCE SUR LE MARCHÉ MUNICIPAL

### 1.2.1.1 Villes des pays développés

Les villes des pays développés, dont la France, l'Angleterre, l'Allemagne, les pays d'Europe du Nord, les États-Unis et l'Australie, 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 ;
- un besoin d'améliorer 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.

***Dans ce contexte, 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, à savoir :***

- **tirer parti de la valeur ajoutée et des facteurs de différenciation de Veolia**

Veolia s'inscrit pleinement dans un rôle de soutien au développement économique et social des villes en proposant de nouvelles offres pour répondre aux attentes des clients. À titre d'exemple, Veolia propose des solutions de ville intelligente ou de résilience en association avec des partenaires extérieurs. Le Groupe a ainsi conclu un partenariat stratégique avec IBM pour les offres digitales et est partenaire, aux côtés de la Fondation Rockefeller, des « 100 Villes Résilientes », plateforme mondiale d'actions et d'innovations pour construire une urbanisation plus résiliente dans 100 villes du monde. Veolia s'appuie par ailleurs sur les synergies entre ses trois métiers (Eau, Déchets, Énergie) pour développer des offres multimétiers innovantes, par exemple en matière de gestion des boues ou plus largement en matière de planification urbaine ;

- **développer des modèles innovants pour les villes**

Au-delà des modèles traditionnels de gestion déléguée, Veolia accompagne les villes dans la création de valeur autour des thèmes de la résilience, l'économie circulaire, l'inclusivité, la digitalisation, la qualité de vie. Cette évolution s'appuie sur de nouveaux modèles, ajustés aux formes d'intervention et au niveau d'engagement souhaités par les clients, dans une logique de co-construction. Pour répondre au besoin de transparence de ses clients, Veolia met également en œuvre une gouvernance adaptée des contrats ;

- **renforcer l'industrialisation des processus pour baisser les coûts et répondre ainsi de manière compétitive aux impératifs d'efficacité des villes ;**

- **renforcer la relation client et les services aux consommateurs, notamment à travers de nouveaux services liés au digital.**

À ce titre, Veolia a remporté en 2015 le contrat de délégation du service d'eau potable de Lille Métropole, servant plus d'1 million d'habitants dans 62 communes. À travers ce contrat, Veolia met en œuvre des solutions innovantes :

- « Smart Water Box », création d'un centre ultramoderne de pilotage intégré des réseaux et des installations assurant un lien dynamique entre la production et la distribution de l'eau potable et d'un réseau de capteurs localisés, intelligents et connectés pour une surveillance, une traçabilité et un contrôle permanent de l'eau ;
- système de tarification éco-solaire et réduction de l'abonnement pour les particuliers ;
- objectif de réduction des fuites notamment en réseau : près de 3 millions de m<sup>3</sup> seront économisés à terme ;
- mise en place d'une nouvelle gouvernance associant les usagers, les élus et les citoyens afin de définir les orientations stratégiques pour rendre plus efficaces les décisions et pour un service au plus près des usagers.

### 1.2.1.2 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 (Gabon, Niger, ...), 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.

## 1.2.2 CROISSANCE SUR LE MARCHÉ INDUSTRIEL

Partout dans le monde, les entreprises industrielles sont soumises à des pressions sociétales, médiatiques, réglementaires et économiques croissantes :

- le droit d'opérer des multinationales est remis en cause dans de nombreux territoires où s'exerce une compétition en termes d'utilisation des ressources naturelles. Au Chili par exemple, une pression citoyenne très forte s'exerce sur les sociétés minières dont les projets industriels peuvent avoir un impact sur l'utilisation de la ressource en eau locale. La nécessité pour ces entreprises d'être acceptées par les sociétés locales, les conduit à adopter des démarches de responsabilité environnementale et de trouver des solutions pour réduire leur empreinte environnementale ;
- les pollutions liées à l'activité industrielle sont par ailleurs très médiatisées, comme en témoignent les explosions qui ont ébranlé la zone portuaire et industrielle de Tianjin, le 12 août 2015 ou la catastrophe écologique survenue le 5 novembre 2015, au Brésil dans l'État du Minas Gerais à la suite d'une coulée de boue toxique mettant en cause une société minière et compromettant l'avenir d'une région ;
- la contrainte réglementaire s'exerce de plus en plus fortement. À titre d'exemple, la Chine adopte des lois assurant la priorité de l'environnement sur l'économie, en se donnant les moyens de sanctionner les industries polluantes et leurs dirigeants ;
- enfin, la volatilité des coûts des ressources naturelles, la recherche d'une plus grande efficacité, la réduction des risques opérationnels et d'atteinte à la réputation mais aussi le ralentissement de la croissance dans un certain nombre de secteurs industriels (pétrole et gaz, mines) ou géographiques (Brésil, Chine, Australie) constituent de vrais défis à affronter pour de nombreux industriels.

**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, de minimisation des risques :**

- **se positionner sur le « conseil » aux industriels à travers 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.**

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 » :

- **l'industrie du pétrole et du gaz.** Veolia apporte des réponses aux enjeux importants de besoins en eau, de traitement des déchets et de performance de cette industrie en se positionnant comme l'unique partenaire de long terme sur toutes les problématiques environnementales et d'efficacité. Ainsi en 2015, Veolia s'est vu attribuer par la société Antero Resources aux États-Unis, active

dans le domaine de l'extraction de gaz de schiste, un contrat de construction et d'exploitation de dix ans d'une installation de traitement des eaux produites, afin de réduire les coûts de rejet de ses effluents en puits profonds et d'éliminer le risque environnemental sur le long terme (cf. section 1.4.2.3 *infra*). Par sa capacité à intégrer des technologies de pointe propriétaires et à apporter une garantie de fiabilité et de performance sur le long terme par l'exploitation, Veolia est bien positionné pour répondre aux enjeux de ce marché ;

- **les industries des mines, métaux et de l'énergie.** Pour faire face aux exigences de conformité et de performance opérationnelle de cette industrie actuellement confrontée à la baisse des cours des matières premières et à une pression du public et réglementaire croissante vis-à-vis des impacts environnementaux, Veolia apporte son portefeuille de technologies très large, 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. En 2015, Veolia a renouvelé son contrat avec le parc industriel de Harjavalta en Finlande, l'un des regroupements d'entreprises métallurgiques les plus importants du pays, regroupant des entreprises comme Norilsk Nickel (nickel et palladium) et Boliden (cuivre). Pour répondre aux besoins de compétitivité et de développement durable de ses clients, Veolia gère, optimise et modernise la fourniture d'énergie aux différents utilisateurs du site. Ainsi Veolia installera une nouvelle chaudière biomasse qui diminuera les besoins en énergie et les émissions de CO<sub>2</sub> ;
- **les industries de l'agroalimentaire, et de la pharmacie/cosmétique.** Veolia accompagne la croissance des acteurs de ce secteur grâce à des solutions d'efficacité d'eau, de matière et d'énergie, en se positionnant comme l'intégrateur de solutions multimétiers garantissant le droit d'opérer, la performance, 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. Par exemple Danone et Veolia ont annoncé en décembre 2015 une alliance stratégique dans la gestion du cycle de l'eau, des déchets et de l'efficacité énergétique. Ce partenariat s'inscrit dans la politique climat de Danone qui s'est fixé l'objectif « zéro net émission de carbone » d'ici 2050 sur son périmètre de responsabilité élargi, direct et partagé. Tous deux engagés pour le développement de l'économie circulaire, les deux groupes vont partager leurs savoir-faire dans le cadre d'une alliance inédite et exploreront ensemble toutes les solutions innovantes dans la gestion de l'eau, des plastiques et des déchets ;
- **l'économie circulaire** (cf. section 1.3.2.3 *infra*). La pression sur les ressources, une réglementation de plus en plus favorable, 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 industriels et municipaux. 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. L'offre du Groupe en matière d'économie circulaire comporte deux volets : d'une part la fourniture de matières et produits manufacturés ou réparés issus des déchets, des eaux usées et de l'énergie fatale ; d'autre part, la conception et la mise en œuvre de solutions sur mesure pour aider les industriels et les villes

à préserver et renouveler leurs ressources. En 2015, Veolia a renforcé son positionnement sur l'économie circulaire par l'acquisition d'AKG Kunststof Groep, société néerlandaise spécialisée dans le recyclage de plastiques de haute qualité, pour servir les industries automobile, électronique et cosmétique ;

- **les pollutions difficiles.** 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, dont les procédés de traitement innovants permettent de produire des matières premières de haute qualité, bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation uniques. 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. Fin 2014, Veolia a ainsi fait l'acquisition d'un incinérateur de déchets dangereux à Constanti en Espagne. Avec l'acquisition de cette installation et son intégration à sa

plateforme européenne de déchets dangereux, Veolia étend son offre de services aux industriels du sud de l'Europe, une région sous-capacitaire en installations dédiées ;

- **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 source d'opportunités de développement important pour Veolia. 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.

### 1.2.3 PROGRAMME D'EFFICACITÉ

Le programme d'économies réalisé sur la période 2012-2015 a été un succès : plus de 800 millions d'euros d'économies brutes réalisées en quatre ans pour un objectif initial de 450 millions d'euros, rehaussé en 2013 à 750 millions d'euros.

Pour la période 2016-2018, Veolia met en œuvre 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 est de réaliser plus de 600 millions d'euros d'économies brutes <sup>(1)</sup> additionnelles d'ici 2018.

Ce nouveau 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...).

Par rapport au plan précédent, le poids de l'axe « opérations » dans le total des économies à réaliser sera plus important.

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. Chaque site ou contrat de Veolia fera l'objet d'un plan d'optimisation.

### 1.2.4 STRATÉGIE CLIMAT

Veolia, en tant qu'un des leaders des services à l'environnement est le partenaire de nombreuses métropoles. Les villes émettant 70 % du CO<sub>2</sub> mondial <sup>(2)</sup>, c'est donc avec elles que se joue le combat pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Le Groupe est aussi un concepteur, un fournisseur et un opérateur de solutions permettant de réduire efficacement les GES émis par les industriels.

Pour diminuer les rejets de gaz à effet de serre mais aussi pour s'adapter au dérèglement climatique Veolia propose de :

(1) Avant coûts de mise en œuvre.

(2) *Cities and Climate Change: Global Report on Human Settlements 2011 – Abridged.*

#### Changer le modèle d'usage des ressources naturelles

La logique d'économie linéaire, extraire-fabriquer-jeter, est dispendieuse en énergie. Le modèle d'utilisation des ressources naturelles, fondé sur l'économie circulaire et les énergies renouvelables, est plus sobre et plus efficient. L'offre de Veolia permet de développer un nouveau modèle d'usage des ressources fondé sur



le recyclage et la valorisation des déchets, la production d'énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Ces solutions figurent au cœur des partenariats avec les métropoles, les villes et les industriels.

Concrètement, les offres de Veolia sont :

- le recyclage et la valorisation des déchets (production de matières premières secondaires), permettant de réduire les émissions de GES liées à l'extraction des matières premières notamment. Fabriquer une bouteille de plastique en recyclant des bouteilles usagées émet par exemple 70 % de CO<sub>2</sub> en moins que la fabriquer à partir de produits pétroliers ;
- la production d'énergies renouvelables : chaleur et électricité à partir des déchets, biomasse pour alimenter les installations énergétiques, chaleur des data centers, calories des eaux usées, énergie fatale des usines ;
- l'efficacité énergétique et réseaux de chaleur.

Entre 2015 et 2020, Veolia contribuera à l'atténuation des émissions en s'engageant à :

- cumuler 100 millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub> d'émissions réduites sur les installations gérées par le Groupe ;
- cumuler 50 millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub> d'émissions évitées aux clients du Groupe, par la valorisation énergétique, eau et matière.

#### Veolia développe aussi des solutions d'adaptation et de résilience.

Des solutions sont co-construites avec les clients et les partenaires des territoires avec lesquels le Groupe travaille dans des logiques qui privilégient les circuits courts et les boucles locales. L'expertise et les moyens de Recherche et développement du Groupe sont par ailleurs mobilisés pour l'innovation technologique mais aussi contractuelle, en favorisant de nouveaux business models et une approche plus sociétale des problématiques (emploi, insertion, formation, accès aux services essentiels, populations vulnérables...) :

- solutions de recyclage de l'eau permettant de limiter la pression sur les ressources et les conflits d'usage dans les zones de stress hydrique ;
- solutions pour maîtriser l'assainissement par temps de pluie afin d'éviter les inondations ;
- plans de continuité pour la fourniture de services essentiels en cas d'événements extrêmes.

### S'attaquer aux émissions des polluants atmosphériques à courte durée de vie

La deuxième mesure pour gagner la bataille du climat est de s'attaquer aux gaz à effet de serre à courte durée de vie et à fort

pouvoir de réchauffement comme le méthane (CH<sub>4</sub>). Ce gaz a un pouvoir de réchauffement global, calculé sur 20 ans, 80 fois supérieur à celui du CO<sub>2</sub>, et sa contribution - ainsi évaluée - aux émissions globales de GES est de 40 % sur les 20 dernières années (soit quasiment l'équivalent des émissions de CO<sub>2</sub>). 23 % des émissions de méthane dans le monde proviennent des centres d'enfouissement des déchets et des stations d'épuration.

Veolia est pionnier dans le captage du méthane dans les centres d'enfouissement des déchets et sa transformation en chaleur, en biocarburant ou en électricité et développe cette activité en particulier en Amérique latine.

Veolia s'engage à capter plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés par le Groupe à horizon 2020.

### Prendre en compte un prix croissant du carbone dans ses décisions stratégiques

Le prix du CO<sub>2</sub> consiste à intégrer le coût de l'externalité climatique pour rendre le coût de la pollution supérieur à celui de la dépollution. Ce principe de donner un coût à la pollution quelle que soit la nature de celle-ci a démontré sa pertinence. Veolia, en tant qu'opérateur des services d'eau et d'assainissement a pu juger de son efficacité, depuis un demi-siècle en France dans les eaux usées et depuis trois décennies dans les déchets en France comme au Royaume-Uni. Veolia s'est donc doté d'un prix interne du carbone haussier traduisant sa vision et l'évolution des réglementations sur ses marchés.

### Faire des choix méthodologiques qui permettent de mesurer la contribution globale de l'activité à l'atténuation

Les choix méthodologiques ont une grande importance dans le calcul des émissions de gaz à effet de serre et les décisions stratégiques qui sont prises sur le résultat de ces inventaires. Veolia a choisi pour en faire un réel levier d'actions et d'échanges avec ses clients :

- de rapporter les émissions des sites opérés par le Groupe, qu'ils soient consolidés comptablement ou non ;
- de comptabiliser les contributions des différents gaz selon les pouvoirs de réchauffement à 100 ans issus des derniers travaux du GIEC (le PRG du méthane biogénique a été réévalué de 25 à 28 ce qui augmente de 12 % les émissions de méthane des activités exploitées par le Groupe).

Le tableau suivant présente les émissions de gaz à effet de serre directes et indirectes des installations exploitées par Veolia calculées selon les différents pouvoirs de réchauffement utilisés par les industriels pour le méthane <sup>(1)</sup> :

Émissions de Veolia selon pouvoir de réchauffement du méthane biogénique retenu pour le calcul	Référence GIEC 1995 utilisé par l'US-EPA PRG à 100 ans = 21	Référence GIEC 2007 utilisé dans l'inventaire national 2015 France PRG à 100 ans = 25	Référence GIEC 2013 (Référence Veolia 2015) PRG à 100 ans = 28	Référence GIEC 2013 PRG à 20 ans = 84
2013	34,8	36,1	37,1	55,8
2014	32,7	33,8	34,7	51,1
2015	33,1	34,2	35,0	49,9

En millions de tonnes éq CO<sub>2</sub> - émission de GES totale (scope 1 + 2).

(1) IPCC 5<sup>th</sup> Report : Chap.8-Antropogenic and Natural Radiative Forcing Appendix 8.A.

## 1.3 Métiers et marchés du Groupe RFA

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 tertiaire.

### 1.3.1 LES MÉTIERS

Veolia est présent sur les cinq continents en tant qu'opérateur mondial de référence de la gestion de l'Eau pour les collectivités publiques locales et les industriels et détient l'expertise de la conception de solutions technologiques et de réalisation des ouvrages nécessaires à l'exploitation de ses services. En 2015, Veolia a desservi, 100 millions de personnes en eau potable et 63 millions en assainissement dans le monde.

Référence mondiale de la gestion des déchets, du recyclage au traitement et la valorisation des déchets. Le Groupe gère 601 unités de traitement (hors centres de stockage de déchets en post-exploitation) pour le compte des collectivités locales et collecte les déchets de près de 39 millions d'habitants dans le monde.

Un des leaders mondiaux de la gestion de l'énergie, Veolia exploite 779 réseaux de chaleur et de froid et, est un acteur de référence pour les services d'efficacité énergétique aux bâtiments et les utilités industrielles avec plus de 2 000 installations industrielles gérées.

En 2015, le chiffre d'affaires des différents métiers se répartit de la façon suivante :

- le métier Eau représente 45 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015, soit 11 347,7 millions d'euros ;
- le métier Déchets représente 35 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2015, soit 8 692 millions d'euros ;
- le métier Énergie représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2015, soit 4 925,1 millions d'euros ;

#### 1.3.1.1 Gestion de l'Eau

Grâce à ses entités et filiales implantées à travers le monde, Veolia est l'un des experts de référence dans la gestion du cycle de l'eau, qui va de la production et l'acheminement de l'eau potable à la collecte, le traitement, la valorisation et le recyclage des eaux usées. Le Groupe gère 4 245 usines de production d'eau potable à partir desquelles l'eau est acheminée et exploite 3 303 unités de traitement des eaux usées sur les cinq continents, pour le compte des villes, des industriels et des citoyens.

Caractérisés par une durée contractuelle plutôt longue (de huit à vingt ans en moyenne pour les collectivités, et de trois à dix ans pour les industriels), les services fournis par Veolia s'effectuent dans le cadre de contrats de formes diverses (cf. section 1.3.2.4 *infra*) adaptés aux objectifs et aux choix des clients (Partenariat Public-Privé, contrat « *Build, Operate, Transfer* » (BOT), concession ou affermage dans le cadre d'une délégation de service public en France, contrat « *Opération et Maintenance* » (O&M).

#### GÉRER DURABLEMENT 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. Le Groupe 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.

#### ACHEMINER L'EAU

En matière d'acheminement et de collecte des eaux, potables et usées traitées, les solutions de Veolia sont multiples et parmi elles :

- 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 ;
- et 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).

#### LE TRAITEMENT D'EAU

Expert du traitement d'eau, Veolia 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). Veolia maîtrise le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes, du prélèvement dans la ressource jusqu'au rejet dans le milieu naturel.

L'innovation est également un point clé de la stratégie du Groupe. Veolia développe par exemple, des solutions dans le domaine du recyclage et de la réutilisation des eaux usées, de la production d'énergie « verte » (installation de microturbines en divers points des réseaux, 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.

En plus de contribuer au développement de l'économie circulaire et à la préservation de la ressource, ces initiatives participent également à diminuer la facture énergétique des services de l'eau, favorisant ainsi la maîtrise des coûts pour les collectivités et les industriels.

### LES 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 multicanaux : par exemple, des centres de relation client qui permettent à Veolia d'accompagner l'abonné dans toutes ses démarches, des espaces d'accueil de proximité telles que 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.

### LES SERVICES « SMART »

À partir de la technologie du télérelevé, Veolia a développé des services « e-suivi » des consommations d'eau afin de permettre aux abonnés des services publics, aux collectivités locales et aux industriels de mieux maîtriser leur consommation.

Des centres de pilotages ont été intégrés à l'exploitation pour une supervision en temps réel des services. Connectés en permanence avec les centres de relation client, ils permettent d'orchestrer les interventions sur le terrain.

Enfin, Veolia a développé un système de management de l'énergie qui réalise un suivi détaillé des consommations des sites exploités par le Groupe afin de permettre une amélioration continue des performances.

### CONCEPTION ET RÉALISATION DES OUVRAGES

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) 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.

Veolia Water Technologies 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.

#### 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 maîtrise l'ensemble du cycle de vie des déchets, de la collecte au recyclage jusqu'à la valorisation sous forme de matière ou d'énergie et le stockage ultime.

La durée des contrats conclus par Veolia dépend généralement de la nature des services proposés, de la réglementation locale applicable et du niveau d'investissement. Les contrats de collecte ont le plus souvent des durées d'un à cinq ans, les contrats de traitement des déchets ont des durées s'échelonnant d'un an, pour les opérations effectuées sur des sites appartenant à Veolia, à 30 ans pour les opérations impliquant la construction, le financement et la mise en place de nouvelles infrastructures de traitement des déchets et leur exploitation généralement pour le compte des collectivités. Pour toutes informations complémentaires sur les contrats (cf. section 1.3.2.4 *infra*).

### LA COLLECTE DES DÉCHETS

Première étape de la prise en charge des déchets, la collecte évolue de plus en plus vers un service de 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 développe des solutions techniques innovantes afin de proposer 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.

### LA 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. En 2015, Veolia dispose de 225 centres de tri et de 395 plateformes de transfert.

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.

### Compostage et valorisation de la matière organique des déchets fermentescibles

Au travers de sa filiale SEDE, Veolia assure le traitement de boues urbaines et industrielles des stations d'épuration afin de les valoriser. Une partie est ensuite réintégrée dans le cycle agricole par épandage avec une offre de service de traçabilité associée.

### VALORISATION ÉNERGÉTIQUE DES DÉCHETS

Acteur de l'économie circulaire, grâce à des solutions techniques innovantes, Veolia est un producteur de référence de ressources renouvelables en développant des solutions de valorisation permettant de fournir à ses clients des matières premières secondaires. Veolia dispose d'un ensemble diversifié d'unités de traitement et de valorisation des déchets constitué d'unités de compostage, de centres de traitement des déchets dangereux, d'unités d'incinération et de centres de stockage.

### Incinération et valorisation énergétique des déchets

Veolia exploite 63 unités d'incinération des ordures ménagères (UOM) équipées d'un système de valorisation énergétique dédié au traitement des déchets banals, essentiellement urbains.

La chaleur produite par ces usines au cours du processus d'incinération est ensuite transformée en énergie pouvant alors alimenter les réseaux de chauffage urbain ou être revendue à des distributeurs d'électricité.

### Stockage et valorisation énergétique des déchets

Dans ses centres de stockage de déchets banals, Veolia a développé un savoir-faire dans le domaine des méthodes de traitement des déchets qui réduit les émissions de liquides et de gaz polluants. 55 installations sont pourvues de systèmes de valorisation du biogaz qui le transforment en énergie alternative.

### LE DÉMANTÈLEMENT

Le démantèlement d'installations industrielles et d'objets mobiles (avions, navires, trains et plateformes pétrolières) en fin de vie combine deux expertises complémentaires : démanteler et déconstruire pour mieux gérer et valoriser les déchets produits et dépolluer les sols. Veolia maîtrise ces deux activités et propose à ses clients le pilotage de projets de démantèlement en vue de garantir les meilleurs résultats environnementaux, sanitaires et économiques.

### LE TRAITEMENT DES DÉCHETS DANGEREUX

Veolia dispose en 2015 de 25 unités d'incinération de déchets industriels dangereux, de 46 unités de traitement par voies physico-chimiques et par stabilisation, de 14 centres de stockage de déchets dangereux, ainsi que de 36 centres de recyclage spécialisés.

Les principales méthodes de traitement utilisées sont : l'incinération des déchets liquides organiques, des eaux salées et des boues ; le recyclage des solvants ; la stabilisation des résidus en vue de leur traitement dans des centres de stockage adaptés ; et le traitement physico-chimique des déchets galettes liquides non organiques.

À travers ses filiales spécialisées SARP Industries et VES Technical Solutions (aux États-Unis), Veolia dispose d'un réseau mondial d'experts lui permettant d'être l'un des leaders mondiaux du traitement, du recyclage et de la valorisation des déchets dangereux et de la dépollution des sols.

### LA PROPRETÉ URBAINE, INDUSTRIELLE ET L'ASSAINISSEMENT

La propreté joue un rôle important dans l'attractivité des villes. Veolia développe des offres fondées sur un engagement de performance. Le service, qui peut être proposé 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, associe des solutions d'entretien des espaces publics et nettoyage urbain et des services mécanisés de nettoyage des rues et de traitement des façades.

Dans le secteur industriel, Veolia assure l'entretien des installations de ses clients industriels et tertiaires par des prestations d'entretien et de maintenance des lignes de production et/ou en complément de nettoyage des bureaux. Ces activités concernent des usines de fabrication agroalimentaire, l'industrie lourde et de haute technologie. Veolia offre notamment des services spécialisés de nettoyage à haute ou très haute pression, de cryogénie et de nettoyage par robot de réservoirs en raffineries et milieu pétrochimique. Le Groupe a également développé des prestations d'urgence permettant de traiter les conséquences, sur la propreté d'un site, d'un incident ou d'un accident.

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.

Le réaménagement des territoires et l'extension des zones d'habitation ou d'activité conduisent à utiliser des sites où subsiste l'empreinte de pollutions anciennes. SARP Industries possède des techniques spécifiques pour traiter les cas difficiles : traitement des sites pollués et réhabilitation des friches industrielles, résorption des pollutions accidentelles et mise aux normes des sites industriels en activité.

### 1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

Veolia est un des acteurs de références dans le domaine de l'efficacité énergétique et la gestion performante des réseaux de chaleur et de froid, de production d'énergies vertes, autant de savoir-faire unique pour un monde durable.

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.

Les solutions proposées peuvent intégrer des énergies renouvelables ou des énergies alternatives telles la géothermie, la biomasse (matériaux organiques), la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, la chaleur récupérée au cours des processus industriels ou encore la cogénération. La combinaison des sources énergétiques, chaque fois que possible, est mise en œuvre pour tirer parti de leur complémentarité.

Les contrats de gestion des réseaux de chauffage ou de froid urbains sont des contrats à long terme pouvant atteindre jusqu'à trente ans. La durée des contrats d'exploitation d'installations thermiques et multitechniques, pour des clients publics ou privés, peut atteindre seize ans. Dans le domaine des services industriels, les contrats sont de plus courte durée (entre six et sept ans en moyenne) (cf. section 1.3.2.4 *infra*).

#### LES 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 des réseaux permet de fournir du chauffage, de l'eau chaude sanitaire et de l'air conditionné à des bâtiments publics et privés diversifiés (écoles, établissements de santé, immeubles de bureaux et immeubles d'habitation). Les centrales produisent également souvent de l'électricité vendue à des opérateurs ou sur le marché.

Veolia apporte une expertise unique dans la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid avec un savoir-faire étendu dans les technologies innovantes, la gestion des approvisionnements énergétiques notamment d'origine renouvelable, les services au client final.

Les centaines de villes qui font confiance à Veolia dans le monde comptent sur son expertise pour élaborer des mix énergétiques adaptés à leur territoire (charbon, gaz, biomasse, géothermie...). Veolia est un partenaire des villes non seulement pour les accompagner dans leur stratégie énergétique, leur démarche de planification urbaine mais également afin de lutter contre la précarité énergétique.

#### LES SERVICES ÉNERGÉTIQUES AU BÂTIMENT

Les bâtiments dans toute leur diversité sont de gros consommateurs d'énergie sous forme de chaleur, de froid, d'éclairage ou d'eau chaude. Veolia développe des services énergétiques aux bâtiments qui permettent aux propriétaires de concilier confort des occupants et performance énergétique et environnementale. À partir d'un audit énergétique, Veolia élabore et met en œuvre des plans de progrès pour répondre aux attentes des clients en matière de confort, de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de CO<sub>2</sub>, notamment par des travaux sur le bâti, l'installation d'équipements énergétiques plus sobres et performants, des outils de suivi des consommations, le pilotage de la performance et des dispositifs incitant les occupants à la sobriété énergétique. Des centres de pilotage de la performance énergétique *Hubgrade* ont été créés par le Groupe dans plusieurs territoires afin d'apporter aux clients privés et publics, industriels et tertiaires, l'expertise de Veolia dans la gestion d'une grande variété de bâtiments.

#### LES UTILITÉS INDUSTRIELLES

Pour les industriels, l'énergie est devenue un enjeu de compétitivité. Veolia apporte aux industriels, des solutions énergétiques à forte valeur ajoutée, qui répondent aux exigences de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût :

- l'optimisation des utilités industrielles : vapeur, électricité, air comprimé ;
- l'optimisation des usages d'énergie liés au process (ajustement des usages aux besoins et identification des sources d'énergie fatales et des co-produits valorisables) ;
- l'optimisation des usages liés aux bâtiments industriels ;
- la 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 ;
- **la réduction de l'empreinte énergétique** et de l'empreinte carbone de leurs process industriels ;
- **la garantie de la disponibilité de leurs installations** avec des engagements de services précis.

### 1.3.1.4 Les contrats multimétiers au profit des industriels

#### L'EXTERNALISATION INDUSTRIELLE ET LES 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 multiservices et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale, et 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 multisites et/ou multipays.

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

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

#### L'organisation de Veolia pour le multimétiers

Au travers de la société Veolia Industries Global Solutions (VIGS), le Groupe apporte des solutions intégrées aux industriels. Créée en 2002, 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 multimétiers

Les activités du Groupe dans le domaine multimétiers sont principalement représentées par une quinzaine de contrats majeurs, totalisant un chiffre d'affaires annuel moyen d'environ 400 millions d'euros.

Les activités multimétiers ont aussi 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). C'est le cas notamment avec Arcelor au Brésil, Peugeot Citroën Automobiles en Slovaquie à Trnava, Renault à Tanger au Maroc.

Veolia Industries Global Solutions a une position unique sur le marché de l'externalisation industrielle et ses références sont variées :

- recyclage de solvants associé à la vente d'énergie sur les sites bâlois de Novartis ;
- 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 multimétiers à forte technicité.

### 1.3.1.5 Autre métier : le transport de personnes

En 2011, Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts ont procédé au rapprochement de leurs filiales respectives, donnant naissance à Veolia Transdev (aujourd'hui dénommée Transdev Group) détenue à 50/50 par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations. La même année, Veolia Environnement a annoncé sa décision de se désengager progressivement des activités du transport. Depuis l'exercice 2013, le Groupe comptabilise sa participation dans Transdev Group, comme une participation dans des co-entreprises (activités poursuivies) comptabilisée par mise en équivalence. Eu égard à la volonté réaffirmée du Groupe de poursuivre son désengagement des activités du transport, sa participation dans Transdev Group ne se situe pas dans le prolongement des activités du Groupe au sens de la recommandation de l'Autorité des normes comptables du 4 avril 2013.

#### DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Transdev Group (ci-après Transdev) est un des leaders internationaux de la gestion de la mobilité. Le groupe est un partenaire des collectivités publiques pour concevoir et mettre en œuvre des solutions performantes au bénéfice d'une mobilité responsable. Transdev a développé une forte expertise multimodale comprenant la gestion de treize modes de transports différents, du rail au vélo et couvre toute la chaîne de la mobilité, de la conception à l'exploitation des services jusqu'à la maintenance.

Transdev exerce l'essentiel de son activité de transport public en gestion déléguée, dans des conditions et selon des structures et réglementations qui diffèrent d'un pays à l'autre. Ces contrats d'une durée de cinq à douze ans sont attribués via des appels d'offres compétitifs.

Les activités de Transdev se répartissent en quatre catégories principales :

- les transports collectifs routiers, urbains et interurbains

En agglomération, Transdev exploite des réseaux de bus et de tramways. Transdev est un des leaders en France dans le transport

interurbain, métier historique du groupe, avec une flotte de plus de 12 000 véhicules.

Transdev exerce également une activité de transport par ferries et navettes fluviales comme complément naturel aux services de transport par bus en milieu urbain, en France, aux Pays-Bas, Australie ou encore en Suède.

Transdev réalise également une activité de transport par autocars à caractère commercial à travers ses marques Eurolines et Isilines.

■ *les transports collectifs ferroviaires*

Opérateur ferroviaire de longue date, Transdev est aujourd'hui présent dans huit pays et dispose de solides références en Europe et dans le monde.

■ *les transports à la demande à caractère commercial (B2C ou B2B non subventionnés) : taxis, véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC), limousines, services de transfert vers les aéroports dits shuttle.*

■ *les transports à la demande de personnes fragiles et vulnérables : transport de personnes handicapées et transport de malades (services d'ambulances aux Pays-Bas).*

### L'ACTIVITÉ EN 2015

En 2015, le chiffre d'affaires de Transdev (à 100 %) s'établit à 6 634,3 millions d'euros.

En France, Transdev s'est vu renouveler en 2015 les contrats pour la réalisation des transports interurbains dans la Manche, la Seine-Maritime, le Lot et Garonne et les Côtes d'Armor ainsi que la délégation de service public relative à la gestion des transports d'Arcachon, de Beauvais et de Chamonix. L'appel d'offres de l'exploitation du métro automatique de l'aéroport de Roissy, remporté par Transdev, a également été mis en œuvre.

Transdev s'est vu attribuer, en Suède, l'exploitation du réseau de bus Malmö/Lund, pour une période de dix ans.

Par ailleurs en Allemagne, Transdev s'est vu attribuer, l'exploitation du réseau ferroviaire « Mittelsachsen » pour 10 ans et aux Pays-Bas, l'exploitation du réseau de bus « Hoeksche Waard » pour une durée de huit ans.

Aux États-Unis, Transdev a remporté les appels d'offres, sur l'exploitation du réseau de Phoenix, pour une période de cinq ans, et sur l'exploitation du réseau de San Diego, pour une période de huit ans.

En 2015, Transdev a cédé sa filiale en Israël chargée de l'exploitation et de la maintenance du tramway de Jérusalem.

## 1.3.2 LES MARCHÉS

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques. 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) <sup>(1)</sup> ;
- 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) <sup>(1)</sup> ;
- une prise de conscience des autorités locales, des industriels et des consommateurs finaux de la nécessité d'agir en faveur de la protection de l'environnement, avec un cadre réglementaire qui se durcit partout dans le monde, entraînant des besoins d'investissement et d'exploitation ;
- la contrainte des coûts pour les services, associée aux exigences de performance pour les acteurs publics et les industriels, favorisant l'externalisation des services à des spécialistes ;

- des comportements des citoyens en forte évolution : de plus en plus initiés et exigeants sur la santé, la protection de l'environnement et l'évolution des modes de vie pour une meilleure qualité de vie, de plus en plus sensibles aux fonctions de recyclage et d'économie collaborative, et souhaitant une gouvernance des services plus transparente.

### 1.3.2.1 Présentation du marché municipal

Le marché municipal pour Veolia 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.

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).

Le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution, la crise 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 par des solutions performantes et durables.

Les municipalités sont contraintes de gérer au 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

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



situent dans un pays développé ou émergent. Alors que les foyers de croissance économique se déplacent des pays matures vers les pays émergents, les villes jouent un rôle central et la complexité des problématiques environnementales s'accroît. Le marché concessionnaire tend à s'épuiser dans les géographies historiques et présente des risques dans certaines géographies émergentes, mais pour autant le modèle traditionnel de la concession n'est pas abandonné par les collectivités. Parallèlement, les municipalités non servies par des opérateurs privés sont à la recherche de nouvelles dynamiques dans les économies matures et font face à une urbanisation croissante qui accentue les besoins de services essentiels dans les pays émergents.

Les pays développés ont mis en place un cadre réglementaire en faveur de l'économie circulaire, des mesures strictes comme la fin annoncée des décharges, la protection des ressources, l'efficacité énergétique, la décarbonisation de l'énergie. Par ailleurs, la compétition croissante entre les territoires implique que le client « municipal » recherche des solutions de différenciation, exige que les opérations soient optimisées et que soient développés de nouveaux services mettant en valeur les savoir-faire de gestion environnementale et de développement durable en intégrant également une valeur sociale.

Dans les pays émergents, l'explosion démographique des villes conduit à des besoins d'infrastructures croissants et à l'émergence de l'impératif d'exploitation face à des infrastructures dégradées ou inadaptées.

Enfin, dans toutes les villes du monde, la résilience est au cœur de toutes les préoccupations et devient un thème majeur pour un grand nombre de parties prenantes (institutions, collectivités et associations). Les exemples récents de Katrina à la Nouvelle Orléans, en 2005, du séisme de Christchurch en 2011, de Sandy à New York et des inondations répétées à Montpellier en 2015, ont renforcé la conscience collective autour d'une résilience devenue nécessaire pour les villes.

Aider les villes dans ce contexte de forte mutation est l'ambition de Veolia. Ainsi, en complément de son offre historique qui est de garantir la fiabilité et l'efficacité des services urbains, Veolia développe une approche intégrée de ses métiers Eau, Déchets et Énergie et des solutions autour de grands axes de création de valeur pour les villes qui peuvent se déployer en fonction des contextes particuliers et dans toutes les géographies.

Par exemple, l'approche de la ville systémique et proactive positionne Veolia en tant qu'ensemblier, partenaire stratégique de la résilience urbaine, en apportant une réponse globale de type écosystème à la problématique de la ville et du territoire.

Les solutions de Veolia couvrent en particulier :

- **la planification urbaine** pour une meilleure maîtrise à terme du développement urbain ;
- **les infrastructures résilientes** pour mieux résister aux aléas climatiques et prolonger leur durée de vie ;
- **la préservation de la ressource eau** pour réduire l'empreinte eau des villes et ainsi prévenir et se prémunir contre les stress hydriques de plus en plus fréquents ;
- **la gestion des inondations** pour réduire l'exposition des villes aux inondations, mieux les anticiper, gérer les crises et favoriser un retour à la normale plus rapide ;
- **la fourniture d'énergie décentralisée** pour assurer la continuité énergétique en situation critique et garantir ainsi le fonctionnement des principales fonctions de la ville ;

- **les îlots de chaleur urbains** pour réduire l'effet des vagues de chaleur en rafraîchissant certains quartiers sensibles de la ville ;
- **la gestion des situations critiques** pour accompagner la ville dans l'établissement des mesures de première urgence ;
- **la remise en route des services urbains** pour permettre à la ville de retrouver au plus vite un fonctionnement satisfaisant.

Autre exemple, afin de répondre aux attentes des citoyens dans les villes « agréables à vivre » où la qualité de vie est le maître mot de la politique urbaine, les propositions de valeur de Veolia sont axées sur la santé, le bien-être et l'environnement durable :

- l'amélioration de la **qualité de la ressource en eau**, de la **qualité de l'air** et de la **salubrité** ;
- des solutions spécifiques pour **accroître la qualité de vie urbaine** ;
- des solutions pour la **réduction des émissions de gaz à effet de serre** ;
- le développement des **quartiers durables**.

D'autres attentes des villes « inclusives et participatives », « engagées dans l'économie circulaire », « numériques » permettent à Veolia de proposer des leviers innovants de création de valeur autour de l'empreinte environnementale, de l'économie circulaire et des services digitaux de pilotage des infrastructures.

### 1.3.2.2 Présentation du 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 : réglementations de plus en plus strictes, raréfaction de la ressource (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). 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 (articles 4 et 5) qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, dans le cadre du 12<sup>e</sup> 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.

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 : amélioration des installations, production des utilités nécessaires au process industriel (vapeur, chaud et froid industriel, eau de process, eau déminéralisée, air comprimé...), optimisation des consommations, réutilisation des eaux de process, limitation et valorisation des sous-produits (traitement des effluents, recyclage et valorisation des déchets, compétitivité et pérennité des filières d'élimination) et meilleure adhésion des parties prenantes et des populations locales.

### 1.3.2.3 Les thèmes de croissance prioritaires du Groupe

Face à la mutation structurelle de ses marchés et à l'environnement compétitif de ses activités, le Groupe est 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 en croissance. Veolia s'est attaché à identifier de façon granulaire et méthodique les secteurs prometteurs pour ses activités, en se plaçant à l'écoute des problématiques de ses clients industriels et municipaux et de ses opérationnels dans toutes ses géographies et à tous les niveaux de l'organisation. Sept thèmes majeurs de croissance ont ainsi été identifiés comme prioritaires :

#### LES MODÈLES INNOVANTS POUR LES VILLES

La proposition de valeur historique de Veolia consiste à assurer le fonctionnement fiable, efficace et durable des utilités urbaines et à gérer leur évolution au meilleur coût. Elle est traditionnellement exprimée dans le cadre de contrats d'exploitation revêtant différents formats juridiques ou de construction (réseaux, stations de traitement...).

Au-delà, Veolia accompagne les villes dans la création de valeur que ses métiers et solutions peuvent apporter : résilience, économie circulaire, inclusivité, digitalisation, qualité de vie. Cette évolution s'appuie sur de nouveaux modèles ajustés aux formes d'intervention et au niveau d'engagement souhaités par les clients, dans une logique de co-construction :

- **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 (contrat de *Peer Performance Solutions*, comme le contrat mis en œuvre par Veolia à New York) ;
- **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.

Dans le domaine du numérique en particulier, Veolia met en œuvre des infrastructures et systèmes permettant l'émergence de la ville intelligente ou « smart city », en apportant les *business models* associés. Ces éléments concernent :

- les gains en efficacité opérationnelle (amélioration des rendements de réseaux, gestion des actifs, optimisation des interventions, ...) ;

- l'amélioration de la qualité de service (transparence, interface avec d'autres acteurs des services à la ville, communication vers le client final, gestion de crises...) ;
- les nouveaux services et usages : services aux clients finaux, équipement, supervision, contrats de performance, conseils, prestations ciblées.

Veolia se positionne ainsi sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la ville intelligente :

- **Internet des objets** : Veolia est le facilitateur de l'IIoT (*Internet of Things*) urbain et est un des leaders dans le *smart metering* avec plus de 4,5 millions de capteurs/compteurs équipés ;
- **numérisation des opérations** : Veolia est un acteur de référence du digital sur ses métiers. En partenariat avec IBM, le Groupe a développé une plateforme d'hypervision des services d'eau permettant une vision globale des activités (Smart Water Box), une forte réactivité, la transparence des informations, l'efficacité opérationnelle et la gestion des événements critiques ;
- **vision globale de la ville** : partenaire de la Ville intelligente, Veolia développe un portail en temps réel sur la ville qui facilitera les interactions avec le citoyen consommateur de services publics urbains.

#### L'INDUSTRIE 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, connaît 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 cette industrie 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 est à même de proposer 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...).

**L'INDUSTRIE 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. Cependant ce secteur comme celui des métaux, est actuellement fragilisé par la baisse des cours de matières premières, réduisant les marges et les capacités d'investissement des sociétés minières. Également sous pression du public et réglementaire, ces industries doivent aujourd'hui limiter leur empreinte environnementale pour garantir la durabilité de leur production.

Dans le secteur de la production d'énergie, la baisse de la consommation dans les pays matures et le développement soutenu des énergies renouvelables ont contribué à la chute des prix de marché de l'électricité, mettant à mal le modèle des énergéticiens « traditionnels » qui subissent un double impact sur les volumes et sur les prix.

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 :

- l'installation et l'exploitation d'usines de production d'eau (ex : dessalement) et de traitement ou recyclage des eaux usées (effluents industriels), traitement des drainages miniers acides, gestion des résidus... ;
- l'optimisation de la performance opérationnelle grâce à une gamme de services d'efficacité des utilités ou de valorisation des déchets ;
- la valorisation assainissement des sols, valorisation des sites ;
- l'ingénierie financière.

Veolia possède un portefeuille de technologies couvrant les besoins de ces industries, permettant par exemple des usines à zéro rejet liquide, et un savoir-faire pour l'amélioration des rendements d'exploitation par la valorisation des sous-produits. Ces services permettent de réduire l'empreinte environnementale et d'inscrire ces opérations dans une démarche volontariste de responsabilité sociale et développement durable.

**LES INDUSTRIES AGROALIMENTAIRE ET 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 et 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 et ses technologies propriétaires pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie (par exemple, les technologies de méthanisation des déchets organiques).

**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), face à la raréfaction de celles-ci ou à la volatilité des prix des matières premières. L'économie circulaire est portée par une réglementation devenant mondialement favorable à la valorisation et au recyclage (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) et par une évolution des comportements et modes de consommation. 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...), des Combustibles Solides de Récupération (CSR, biogaz, biomasse...) ;
- en proposant des solutions sur mesure pour préserver et renouveler les ressources dans un modèle d'économie circulaire : gestion intégrée de la ressource, mutualisation de plateformes multiclients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique.



## LES POLLUTIONS DIFFICILES ET LES DÉCHETS DANGEREUX

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

Un nombre limité d'opérateurs est aujourd'hui capable de maîtriser la gestion des déchets dangereux et effluents complexes (rejets et déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques et nucléaires, déchets d'équipements électriques/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.

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 (filiale Veolia Water Technologies), des déchets dangereux et de dépollution des sols (filiale GRS-Valtech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

## LA GESTION DES FINS DE CYCLES INDUSTRIELS

Le nombre d'installations industrielles et d'équipements obsolètes, en fin de vie ou ayant subi des catastrophes naturelles ou industrielles, croît d'année en année. 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).

## 1.3.2.4 Les contrats

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.

### 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*) avec conception et sans financement à l'étranger ;

- **contrat de partenariat**, contrat de type BOT (*Build, Operate, Transfer*), ou BOO (*Build, Own, Operate*) avec financement à l'étranger : 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. Les contrats de longue durée peuvent prévoir une révision périodique des conditions financières.

### 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.

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.

### 1.3.2.5 Les facteurs pouvant influencer les métiers du Groupe

Les principaux métiers du Groupe peuvent être influencés par les facteurs clés suivants :

#### DANS LA GESTION DE L'EAU

- l'évolution des volumes facturés (notamment des variations climatiques qui peuvent avoir une influence sur la consommation d'eau à usage domestique (voir ci-dessous) ;
- 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 capacité à renouveler les contrats existants dans des conditions satisfaisantes au sein d'un environnement très concurrentiel ;
- la capacité à contrôler les coûts et à imposer des conditions favorables de partage des risques et des bénéfices ;
- 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).

## DANS LA GESTION DES 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 maîtrise des risques liés à la préservation de l'environnement, à la sécurité des personnes et des installations ;
- 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) ;
- la capacité à innover avec de nouvelles technologies (traitement, matériel roulant) et des innovations de process (tri-recyclage) en s'appuyant sur un système efficace de veille technologique, réglementaire et concurrentielle ;
- 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 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 gestion des risques économiques et financiers : incluant notamment la fluctuation des volumes, réduction de l'exposition à la volatilité des prix des matières premières, voir ci-dessous (carburant, matières vendues telles que papiers et métaux).

## DANS LA GESTION DE L'ÉNERGIE

- les politiques publiques de soutien à la transition énergétique (efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) et de réduction des émissions polluantes ;
- l'évolution du marché de l'énergie, notamment en termes de prix de vente d'électricité et de chaleur, d'accessibilité et de prix de revient des combustibles ainsi que des quotas de CO<sub>2</sub> (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.

### Les variations saisonnières et les variations des matières premières peuvent impacter 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 5.1.5 *infra*).

Par ailleurs, l'évolution des prix des matières premières primaires d'une part (carburant, charbon et gaz naturel notamment) et celle des matières premières secondaires d'autre part (papier, carton, ferraille et métaux non ferreux) peuvent affecter différemment les activités de Veolia (cf. chapitre 5 section 5.1.1.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières connaissent des variations qui peuvent être très régulièrement sensibles. Ainsi, en

2015, le cours du baril de Brent de la mer du Nord a oscillé autour d'une moyenne à 52 dollars (en baisse de 47 % par rapport à la moyenne de l'année 2014), avec tout d'abord une augmentation très relative sur les trois premiers trimestres de l'année par rapport au niveau de fin 2014, puis de nouveau une baisse significative sur le dernier trimestre 2015. Ramenée en euro, la baisse du cours moyen du baril de Brent est de 36 % 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 ont en moyenne diminué d'environ 6 % en 2015 par rapport à 2014 (diminution de 22 % en 2014 par rapport à 2013).

Ainsi, la baisse du prix moyen du carburant en 2015 par rapport à 2014 a eu un impact positif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de 28 millions d'euros en 2015.

Un consensus se dégage parmi les analystes suggérant 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, l'horizon de cette tendance est difficile à anticiper, du fait de la très faible visibilité à laquelle sont confrontés les acteurs de marché en matière de croissance économique. Ainsi, il ne peut être exclu que les matières premières atteignent des niveaux plus bas encore que les niveaux actuels. En tout état de cause, à l'instar de ces dernières années, le marché des produits énergétiques devrait rester volatil en 2016.

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 2015, 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 hausse de 15 % pour le papier recyclé et d'autre part une baisse de 21 % pour la ferraille par rapport aux moyennes 2014. Ainsi, le chiffre d'affaires du métier Déchets a été affecté négativement de 38 millions en 2015 par la baisse du prix des matières premières secondaires par rapport à 2014.

### 1.3.2.6 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 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 :

#### LES « ACTEURS MULTISERVICES MONDIAUX »

Les « acteurs multiservices mondiaux » ont à la fois une empreinte géographique mondiale et une gamme de services étendue sur les métiers Eau, Déchets ou Énergie. Veolia appartient à cette catégorie, tout comme Suez Environnement 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. Suez Environnement 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.

### 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 Eon, et des équipementiers mondiaux, tels que General Electric, Evoqua Water Technologies, Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du *facility management* :

- dans un contexte de baisse des prix de l'électricité 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 » : 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 que General Electric, Evoqua Water Technologies, ou Doosan, sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Focalisés sur la vente d'équipements, leurs stratégies de croissance s'appuient 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 (Ecosphere), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers (Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes), les entreprises d'ingénierie (Worley Parsons, Kellogg Brown Root, Mustang) et autres sous-traitants (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 bateaux, trains, avions (Tarmac Aeroserve-SITA) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multiforme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration...) qui

étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques, que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci, 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.

### 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 (acquisition de TFI en 2015) ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers, qui se développe à l'international (Amérique latine, Europe, Japon, Corée) ;
- 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 (ex : Pologne avec l'acquisition de ZEC en 2015), 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.

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

### LES « ACTEURS MULTISERVICES LOCAUX / RÉGIONAUX »

Dans certains pays en développement, des groupes privés ou à caractère public-privé, ayant une forte empreinte locale, sont des acteurs de référence des marchés locaux sur lesquels Veolia opère par ailleurs. Ainsi Beijing Capital Group, par exemple, se développe en Chine sur les métiers de l'eau et de l'énergie. Bénéficiant de fonds importants, cette société investit dans l'économie circulaire, le dessalement et l'incinération et diversifie son portefeuille de technologies, notamment dans le traitement des boues. Autre exemple, le groupe Sembcorp, dont le siège est basé à Singapour, est un concurrent de Veolia sur les métiers de l'Eau et de l'Énergie et qui se concentre sur les pays émergents et les activités de construction et d'exploitation.

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

## 1.4 Organisation du Groupe et autres éléments des activités RFA

### 1.4.1 ORGANIGRAMME

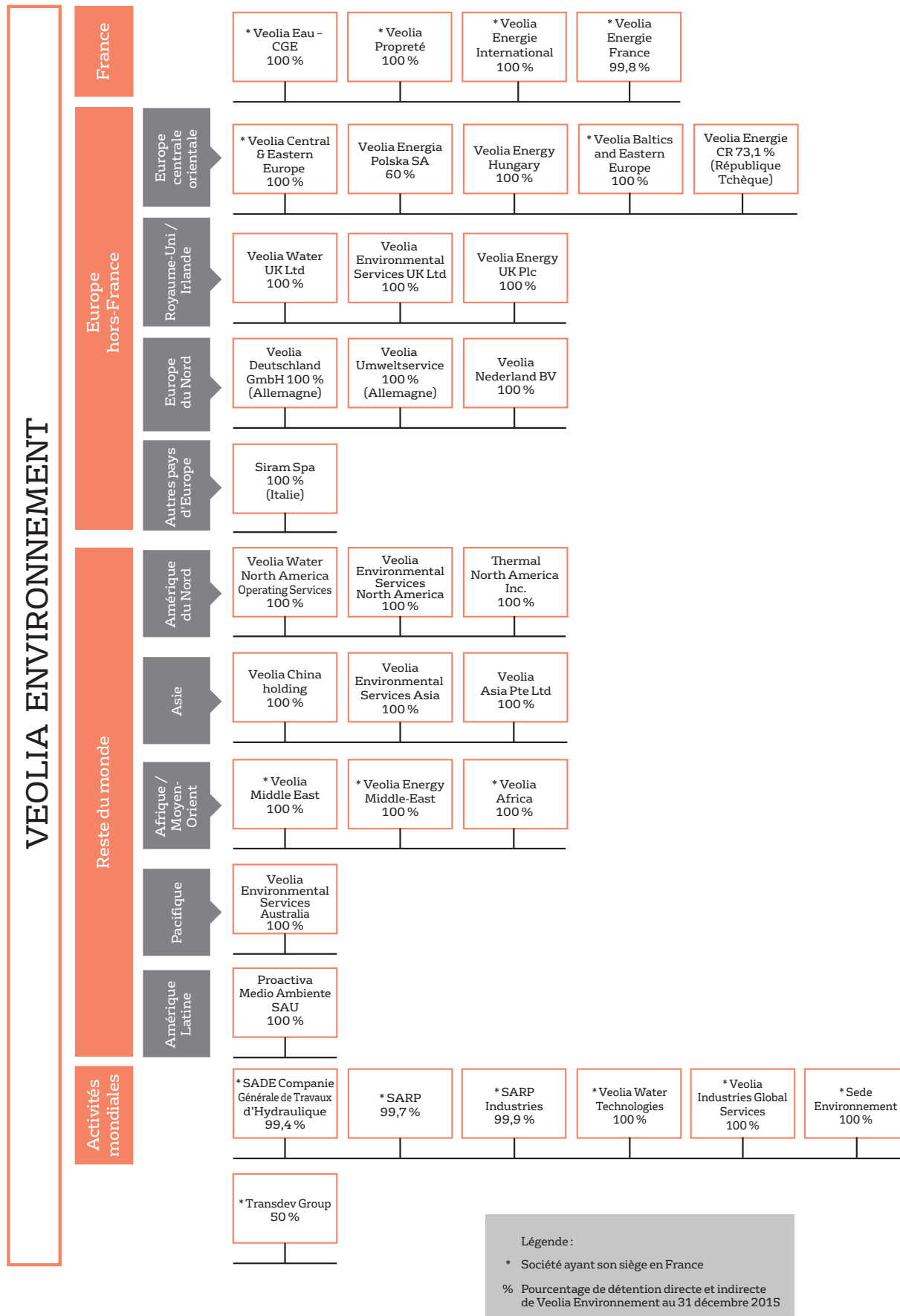
---

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 2015.

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 2015 figure à la note 15 des notes annexes aux états financiers consolidés *infra*.



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



## 1.4.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS

1

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2015 de Veolia Environnement 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 ainsi que Transdev Group) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

### Chiffre d'affaires 2015

(en millions d'euros)

	Total
<b>France</b>	<b>5 471,5</b>
Eau France	2 922,3
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 549,2
<b>Europe hors France</b>	<b>8 574,7</b>
Europe centrale et orientale	2 876,6
Royaume-Uni et Irlande	2 444,9
Europe du Nord	2 201,5
Ibérie	338,6
Autres Europe Hors France	713,0
<b>Reste du monde</b>	<b>5 926,1</b>
Amérique du Nord	1 880,4
Amérique Latine	654,7
Asie	1 242,6
Pacifique	996,8
Afrique/Moyen-Orient	1 151,6
<b>Activités mondiales</b>	<b>4 881,0</b>
SARP	361,8
SARP Industrie	473,6
Veolia Water Technologies	2 253,1
SADE CGTH	1 261,2
SEDE Environnement	123,7
VIGS	368,1
Veolia Energie France	39,5
<b>Autres</b>	<b>111,4</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>24 964,8</b>

#### 1.4.2.1 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 d'exploitation 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 2015 de 5,5 milliards d'euros soit 21,9 % de l'activité totale du Groupe.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3 section 3.2.3.1 *infra*.

Au cours de l'année 2015, afin de s'inscrire pleinement dans le cadre de la transition énergétique en France, Veolia a acquis Altergis (aujourd'hui dénommée Veolia Énergie France) spécialisée dans les services énergétiques. Veolia est ainsi en mesure de proposer à ses clients des offres nouvelles et différentes, bénéficiant de l'expertise pleine et entière du Groupe en matière de services énergétiques.

#### EAU FRANCE

La Business Unit Eau France gère les services d'eau, de dépollution et de valorisation des eaux usées pour les collectivités publiques essentiellement (premier opérateur français) mais aussi pour les

industriels, partout en France. Une gamme de services intégrés lui permet de répondre à l'ensemble des enjeux du 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, de dépollution et de valorisation des eaux usées <sup>(1)</sup>.

Eau France dessert environ 23 millions d'habitants en eau potable et 16 millions en assainissement.

Le marché français de la Délégation de Service public (DSP) en matière d'eau et d'assainissement est aujourd'hui un marché mature mais stabilisé après plusieurs années marquées par des retours en régie municipale et des baisses significatives des tarifs. De plus, le modèle contractuel de la DSP reste de plus en plus contraignant (durée – arrêt Olivet, sécurité, transparence – loi Brottes...) induisant des coûts croissants pour le délégataire.

Dans cet environnement contraint, Eau France continue pourtant de se différencier par sa maîtrise d'un grand nombre de technologies, outils et savoir-faire majeurs qui lui permettent de fournir des prestations à haute valeur ajoutée, notamment :

- **gestion patrimoniale des réseaux** : Eau France déploie des systèmes de modélisation qui permettent d'optimiser la performance des réseaux et les dépenses globales qui leur sont consacrées ;
- **relation client** : Eau France développe, à destination des particuliers qu'elle dessert, des solutions de gestion de leurs contrats et de leurs consommations (services en ligne, applications mobiles, accueils de proximité...) ;
- **Smart Water Box** : un partenariat mondial entre IBM et Veolia a permis l'élaboration et le déploiement d'une solution qui analyse les données provenant des systèmes de gestion de l'eau, ainsi que la supervision globale des opérations et la prévision des événements. Cette nouvelle solution est déployée actuellement à Lyon.

À la recherche de nouveaux leviers de croissance, Veolia a créé Nova Veolia, société chargée de développer de nouveaux services

innovants pour le Groupe. Cette filiale investit dans les start-up, développe des partenariats avec des entreprises de pointe ou crée des sociétés de services avec une forte composante digitale.

L'une des premières filiales créées, est la société Majikan qui propose un service digital de planification et de suivi des interventions techniques multimétiers. Elle dispose d'outils mobiles avec une application dédiée d'aide à la réalisation des interventions pour les équipes terrain et qui permettent de capitaliser sur des remontées d'informations afin d'améliorer la connaissance et la maîtrise du patrimoine. Majikan propose aussi des plateformes capables de gérer la sous-traitance, la prise de rendez-vous ou la remontée d'alertes.

Une autre filiale Payboost présente un service performant et innovant de facturation et de recouvrement de masse (loyers, charges, factures d'eau). Cette société pionnière sur ce marché propose une gestion originale de l'encaissement et le recouvrement visant à réduire les délais d'encaissement, en proposant aux clients les plus fragiles des solutions de paiement innovantes. Par ailleurs, la société M2Ocity, filiale de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, spécialisée dans les objets intelligents et connectés, développe une activité de télé relevé de compteurs. Son activité consiste à intégrer des objets intelligents et connectables permettant une gestion facilitée de la ville et des bâtiments.

Le chiffre d'affaires de cette Business Unit en 2015 s'élève à 2 922,3 millions d'euros et représente 11,7 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2015.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.3.1 *infra*.

L'ensemble des contrats de délégation de service public renouvelé en 2015 représente un chiffre d'affaires cumulé annuel estimé à 710 millions d'euros dans un contexte toujours très concurrentiel. Parmi les succès de cet exercice, on peut citer le gain de 28 nouveaux contrats en délégation de services publics pour des contrats d'eau et d'assainissement, 497 nouvelles conventions de services avec des collectivités dont les plus significatifs sont le contrat d'exploitation des stations d'épuration de la Communauté d'agglomération Orléans Val de Loire et le contrat d'exploitation clientèle auprès de la société publique locale de Rennes. Par ailleurs, plus de 104 signatures de nouveaux marchés industriels ont été recensés.

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2016-2021.

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé (en millions d'euros)	Échéance contractuelle
Toulouse Assainissement	55	2020
Toulouse Eau potable	39	2020
Toulon	20	2019

(1) Selon le rapport Global water market 2015 de Global Water Intelligence.



## RECYCLAGE ET VALORISATION DES DÉCHETS

Dans un marché des déchets mature, caractérisé par une baisse des tonnages directement liée à une croissance économique atone, la tendance est à la concentration des maîtres d'ouvrage (agglomérations, syndicats mixtes,...) sur les activités de collecte et de traitement.

Alors que les acteurs du marché recherchent des modes de production et de consommation sobres en ressources et des services de collecte et de valorisation innovants et efficaces économiquement, l'évolution du cadre légal et réglementaire du marché des déchets offre un contexte favorable à la transition vers l'économie circulaire. Le paquet économie circulaire adopté par la Commission Juncker et la loi de transition énergétique fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-30 % d'ici 2020 et -50 % d'ici 2050) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme combustible solide de récupération et de la valorisation énergétique.

Partenaire de nombreux industriels et collectivités, l'unité Recyclage et Valorisation des Déchets a pour ambition de faire de Veolia le producteur de référence de matières premières secondaires et d'énergie verte. L'entreprise propose une gamme complète de solutions innovantes à toutes les étapes du cycle des déchets, de leur collecte à leur valorisation en matière et en énergie.

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

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

- **des offres intégrées de maintenance des équipements de production** et de gestion des flux de déchets de sites industriels ;
- des solutions de **collecte innovante** adaptées aux enjeux territoriaux (économiques, sociaux, environnementaux) des collectivités.

À l'aval, Recyclage et Valorisation des Déchets assure des opérations de traitement destinées à éliminer les polluants et à transformer les déchets en ressources :

- **tri, recyclage et valorisation**, via des installations dédiées équipées de technologies de plus en plus performantes, des déchets ménagers et des déchets industriels banals ;
- **démantèlement de sites industriels** et de matériels en fin de vie (navires, avions, trains, véhicules...) avec les compétences de la société Martin Recycling ;
- **développement de filières** 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 VPFR, en charge du négoce de matières premières secondaires (papier/carton et plastiques) ;
- **transformation des matières organiques** en compost pour les rendre à la terre ;
- **production de combustibles solides de récupération (CSR), mais aussi de chaleur et d'électricité** à partir des déchets stockés ou incinérés ou de CSR.

Le chiffre d'affaires de cette Business Unit en 2015 s'élève à 2 549,2 millions d'euros et représente 10,2 % du chiffre d'affaires *proforma* du Groupe au 31 décembre 2015.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.3.1 *infra*.

## VEOLIA ÉNERGIE FRANCE

Veolia a acquis en juin 2015 la société Altergis, (à ce jour dénommée Veolia Énergie France) spécialisée dans les services énergétiques en France. Cette unité est destinée à proposer aux clients français municipaux et industriels des offres complètes en matière d'efficacité énergétique. Veolia Énergie France a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 72,7 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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

- **un pôle performance énergétique et maintenance multitechnique**, composé des sociétés Gestion Technique Énergie Climatique (GTEC) et PROSERV, dédié à la maintenance d'installations en génie thermique et climatique, à la maintenance multitechnique, à la gestion de l'énergie et l'exploitation thermique ;
- **un pôle performance de l'enveloppe bâtiment et secours énergie**, composé des sociétés Façade Ingénierie (FI) et Façade Ingénierie Construction (FIC), dédiées à la performance des enveloppes d'immeubles tertiaires, et de la société POSITIF, dédiée à la maintenance des énergies électriques dans le bâtiment tertiaire et industriel ;
- **un pôle ingénierie**, composé de la société Altergis Ingénierie, dédiée à l'ingénierie de la performance énergétique.

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 2015 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
<b>Eau France</b>					
Métropole Européenne de Lille	Mai	Gain	8	458	Contrat de délégation de service public pour la gestion de la distribution d'eau potable
Communauté de Lorient	(1)	Gain	7	21	Contrat d'exploitation des ouvrages et réseaux d'assainissement collectif
Communauté d'agglomération Marne-la-Vallée/Val Maubuée	Mai	Renouvellement	10	56	Contrat de délégation du service public de distribution d'eau potable
Communauté d'agglomération de la presqu'île Guérande-Atlantique	Juillet	Gain	8	51	Contrat d'affermage du service public d'assainissement collectif
Communauté d'agglomération du bassin d'Arcachon	Décembre	Renouvellement	12	78	Contrat de délégation du service public de production et de distribution d'eau potable
Ville de St Malo	Novembre	Renouvellement	7	38	Contrat de délégation du service public de collecte et de traitement des eaux usées et des eaux pluviales
Communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest	Décembre	Renouvellement	12	52	Contrat de délégation de service public d'assainissement collectif
Communauté d'agglomération du Boulonnais Boulogne-sur-Mer	Décembre	Renouvellement	8	53	Contrat d'affermage d'exploitation de 11 unités de traitement collectif des eaux usées
<b>Recyclage et Valorisation des Déchets</b>					
Ecocis	Décembre	Gain	5	150	Contrat de recyclage papier et fourniture de fibres de papier recyclé
Syndicat Intercommunautaire du Littoral Rochefort 1	Juillet	Gain	12	68	Contrat d'exploitation d'une unité de valorisation énergétique
Syndicat Intercommunautaire du Littoral Rochefort 2	Juillet	Renouvellement	12	37	Contrat d'exploitation d'une unité de valorisation énergétique
Communauté agglomération de Limoges	Septembre	Renouvellement	7	48	Contrat de collecte d'ordures ménagères
Communauté d'agglomération de la Plaine St Denis	Septembre	Gain	6	26	Contrat de services de collecte des déchets
SIEVD Rungis	Décembre	Renouvellement	6	58	Contrat d'exploitation unité de valorisation énergétique
Point P	Mai	Renouvellement	3	13	Contrat de traitement des déchets issus des déchetteries
Communauté d'agglomération de Sophia Antipolis	Septembre	Gain	5	29	Contrat de services de collecte de déchets ménagers

(1) Contrat signé en décembre 2014

\* 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.

### 1.4.2.2 Europe hors France

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Europe hors France en 2015 s'élève à 8 574,7 millions d'euros et représente 34,3 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2015.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3, section 3.2.3.1 *infra*.

#### 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, Bucarest et Budapest. Veolia dessert également,

près de 40 % de la population tchèque. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte notoriété 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 (Ostrava), Slovaquie (Bratislava), Hongrie (Pecs) et Roumanie (Ploiesti et Iasi).

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 soit 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 ET IRLANDE

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

- 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 à la concurrence mondiale, ces marchés des services environnementaux font face à certaines pressions.

Toutefois, la structure de *PFI (Private Finance Initiative)* pour laquelle Veolia s'est imposé comme un des leaders ainsi que la réglementation favorable à l'économie circulaire ouvrent de nombreuses opportunités de croissance, notamment au travers d'offres circulaires combinées, déchets-énergie ou eau-déchets et de solutions spécifiques telles que dans le traitement des déchets dangereux ou encore la méthanisation d'effluents industriels.

#### EUROPE DU NORD

En Europe du Nord, le contexte réglementaire en matière environnementale et le climat d'affaires incitatif 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 notamment pour Veolia autour des infrastructures d'utilités pour la mise en œuvre de solutions environnementalement innovantes dans les différents pays de la zone.

En Allemagne, le Groupe est présent sur ses trois grands métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie. Par exemple, Veolia traite dans le domaine du papier 1 800 millions de tonnes de papier en partenariat avec des grands industriels comme Propapier et Smurfit Kappa.

Dans le reste de l'Europe du Nord, Veolia est présent au Benelux et dans les pays nordiques (Suède, Norvège et Finlande), sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau. Par exemple, Veolia assure la gestion énergétique des principaux hôpitaux en Belgique et en Suède. Veolia est aussi présent depuis septembre 2015 sur le recyclage de plastique aux Pays-Bas.

Veolia en Europe du Nord propose une gamme d'offres large et 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 multimétiers pour les municipalités avec un objectif de réduction de l'empreinte environnementale, la différenciation par l'ancrage territorial permettant la combinaison des trois métiers.

#### AUTRES PAYS DE L'EUROPE

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

Les activités de Veolia au Portugal sont la valorisation énergétique à partir de déchets solides municipaux et les solutions d'efficacité énergétique des installations thermiques dans les bâtiments et les industries pour ses clients du secteur public et privé, comme les hôpitaux de Loures ou de Ilha Terceira, ou le secteur du tertiaire avec Primark pour sept centres commerciaux. Veolia Portugal gère par ailleurs plus de quinze centrales thermiques dans le cadre de contrats de performance.

Le métier de Veolia en Espagne est concentré sur l'énergie. Plus de 8 265 installations thermiques sont gérées par Veolia Espagne pour ses clients publics et privés (industrie et tertiaire).

Veolia en Espagne propose des solutions pour les villes et les entreprises dans le domaine de l'exploitation et la maintenance des réseaux urbains de chaleur et de froid (par exemple : réseaux de Barcelone ou de Ribes de Freser en biomasse), des utilités industrielles et de services énergétiques des bâtiments (par exemple : les hôpitaux de Basurto ou Reina Sofia Hospital complex).

En Italie, Veolia est active dans le domaine de l'Énergie. Plus de 1 200 installations thermiques sont gérées pour ses clients publics et privés. Veolia propose des contrats multiservices et de performance énergétique pour le secteur du tertiaire avec une forte pénétration du marché des hôpitaux et des universités du secteur public (par exemple : Université de Parme), des contrats d'utilités industrielles pour l'industrie comme le contrat multitechnique avec Finmeccanica group ou General Electric.

Les principaux contrats signés en 2015 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 d'euros)	Services fournis
Ville de Sokolov, Bohémie Ouest- République tchèque	Décembre	Renouvellement	5	29	Contrat de concession du service public de production et de distribution d'eau potable
Southend-on-sea Borough Council UK	Mai	Gain	15	202	Contrat de collecte et traitement de déchets ménagers et nettoyage des rues
Hampshire County Council UK	Juillet	Extension	< 5 <sup>(1)</sup>	680	Contrat de service de traitement des déchets
Hopital Danderyds Suède	Avril	Renouvellement	5	21	Contrat de services énergétiques des bâtiments
Hopital Sud de Stockholm Suède	Avril	Gain	5	20	Contrat de services énergétiques des bâtiments
Norilsk Nickel Finlande	Mars	Gain	10	131	Contrat de performance énergétique
Sklejka-Eko SA Ostrow Wielkopolski-Pologne	Août	Gain	15	15	Contrat de fourniture d'utilités industrielles
UAB « Telsiu silumos tinklai » Telsai-Lituanie	Juin	Extension	10	38	Contrat de concession d'un réseau de chaleur pour la production et la distribution
Indra Sistemas- Espagne	Janvier	Gain	5	34	Contrat de services d'efficacité énergétique des bâtiments
Hôpital La Paz – Madrid- Espagne	Février	Gain	15	15	Contrat de services d'efficacité énergétique des bâtiments
Bee Power Ghent N.V Gand Belgique	Juillet	Gain	15	129	Contrat d'exploitation et de maintenance de centrale biomasse
Office National des Pensions (ONP)- Tour du Midi Belgique	Février	Renouvellement	10	30	Contrat de services d'efficacité énergétique des bâtiments
Mayo Renewable Power Ltd Irlande	Juin	Gain	15	450	Contrat d'opération et de maintenance d'une cogénération biomasse
Commune de Pesaro Italie	Avril	Gain	9	15	Contrat de services multitechniques

(1) 3 contrats à date d'échéance 2023, 2024 et 2025 ont été renégociés et étendus à 2030.

\* 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.

### 1.4.2.3 Reste du monde

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Reste du monde en 2015 s'élève à 5 926,1 millions d'euros et représente 23,7 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2015.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3, section.3.2.3.1 *infra*.

#### 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 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 s'appuie sur le modèle concessif pour les réseaux de chaleur et Veolia offre également des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Le Groupe est un des leaders des services de gestion et de maintenance des réseaux de distribution 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. Appelé Peer Performance Solutions, et basé sur une offre combinée de conseil et d'expertise métier, ce modèle a été mis en œuvre avec succès dans des villes comme New York, Washington DC, Pittsburgh. Veolia fournit également des solutions d'économie circulaire *via* la collecte et le traitement des déchets dangereux municipaux ou commerciaux, la récupération des ressources. Le Groupe mise également sur le biogaz, les villes et bâtiments « intelligents » pour étendre sa gamme de services, non seulement au profit des clients actuels mais également pour pénétrer de nouveaux marchés comme les universités, les hôpitaux, et les États.

Auprès des clients industriels, Veolia est majoritairement actif dans les métiers Eau et Déchets, avec une part significative du chiffre d'affaires dans le secteur du pétrole et du gaz (forte présence dans les raffineries : traitement des boues huileuses, nettoyage industriel de cuves, traitement des déchets dangereux...), de la chimie, les mines et métaux et l'industrie pharmaceutique. Les solutions d'économie circulaire, notamment sous la forme de récupération des ressources, constituent l'un des principaux axes de développement de Veolia en Amérique du Nord après les succès récemment enregistrés dans la récupération de potasse, le nettoyage et la récupération des eaux. Dans les prochaines années, Veolia a pour objectif d'élargir l'offre de services Eau, Énergie et Déchets grâce à une approche métiers unifiée et une forte présence sur les sites de ses clients.

#### ASIE

En Asie, Veolia est présent globalement 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 et la production d'énergie à partir de sources renouvelables.

En Chine et à Hong Kong outre les marchés concessifs traditionnels que le Groupe détient au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shenzhen, Shanghai Pudong, Haikou, Changzhou) et dans les métiers des Déchets, notamment la gestion des déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia est 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. Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne et l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires (ex. le 13<sup>e</sup> plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone).

#### AFRIQUE/MOYEN-ORIENT

Sur le marché municipal, l'Afrique et le Moyen-Orient sont des marchés très dynamiques portés par l'explosion démographique, l'urbanisation et les enjeux sociaux (accès aux services, prix des services). Des grands programmes d'infrastructures ont émergé au Moyen-Orient comme Dubaï 2020 ou Qatar 2022, qui s'accompagnent d'une prise de conscience environnementale forte vis-à-vis de la protection des ressources. En Afrique, de plus en plus de solutions de financements extérieurs sont disponibles pour le développement de nouveaux projets.

Veolia est très présent en Afrique, et principalement dans trois pays : le Maroc, le Gabon et le Niger. Au Maroc, Veolia fournit à travers trois contrats de concession les services de distribution d'électricité, d'eau et d'assainissement des villes de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Au Gabon, Veolia assure, à travers un contrat de concession, les services de production et de distribution d'eau potable et d'électricité pour l'ensemble du pays. Enfin, au Niger Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage.

Au Moyen-Orient, le Groupe est présent principalement en Arabie saoudite et aux Émirats arabes unis dans les trois métiers auprès des municipalités, des industriels et du tertiaire ainsi qu'au Qatar et en Oman. Le développement dans les métiers traditionnels du Groupe reste le principal moteur de la croissance sur cette zone géographique.

Veolia souhaite se développer dans cette zone également dans la gestion des déchets dangereux, avec des modèles contractuels adaptés, ainsi que dans les secteurs industriels minier, du pétrole et du gaz (notamment par le traitement des boues de forages).

#### PACIFIQUE

En Australie, l'activité de Veolia se répartit à 77 % dans l'industrie et 23 % dans le municipal concentrée principalement dans les métiers des Déchets. Les marchés porteurs sont les industries du pétrole et du gaz, des mines et de l'agroalimentaire en matière d'efficacité énergétique de traitement et de valorisation des déchets. Le marché traditionnel de l'eau reste une opportunité de développement car sous la pression de la réglementation, les pouvoirs publics ont la nécessité d'améliorer l'efficacité des services en faveur de contrats long terme ou de performance.

## AMÉRIQUE LATINE

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau et des Déchets au Brésil, en Argentine, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique et en Équateur. 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 à partir de la filiale mexicaine (RIMSA) ou le recyclage des eaux de process industriel dans tous les pays d'Amérique latine.

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.

Le portefeuille d'activité 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) et de croître sur les segments minier et pétrole & gaz en proposant ses offres à forte valeur ajoutée pour les clients industriels (par exemple : l'exploitation d'une usine de production d'eau pour une mine au Pérou).

Les principaux contrats signés en 2015 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 affaires cumulé estimé (en millions euros)	Services fournis
City of Freeport USA	Septembre	Renouvellement	10	43	Contrat de services pour la gestion de l'eau potable
Fulton County Georgie USA	Août	Renouvellement	5	50	Contrat de services pour la gestion de l'eau potable
International Boundary and Water Commission USA	Septembre	Renouvellement	5	40	Contrat de services pour la gestion de l'eau potable
Kenner, Louisiana USA	Juillet	Renouvellement	4,5	21	Contrat de services pour la gestion de l'eau potable
Sydney Water Corporation Australie	Septembre	Renouvellement	15	250	Contrat d'exploitation et de maintenance d'une usine de traitement d'eau
NSROC Australie	Août	Gain	10	61	Contrat de services de collecte et de traitement des déchets
Woodside Offshore Services Australie	Avril	Renouvellement	2	34	Contrat de services de traitement des déchets industriels, pétrole et gaz
Minara Ressources Australie	Juillet	Gain	5	16	Contrat de services de traitement des déchets industriels-mines
Wesfarmers (Coles) Australie	Décembre	Renouvellement	1,5	24	Contrat de services de collecte et de traitement des déchets
Hydro Quebec Canada	(1)	Gain	20	62	Contrat d'exploitation de réseau de froid
EDG Guinée	Juillet	Gain	4	11	Contrat de gestion d'électricité de la Guinée
Hongda Chine	Août	Gain	6	11	Contrat de performance énergétique des utilités industrielles

(1) Contrat signé en décembre 2014.

\* 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.



#### 1.4.2.4 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 opérationnellement 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 de collecte et de traitement des déchets dangereux, le traitement et le recyclage des boues et enfin les activités multimétiers.

Le chiffre d'affaires de ce segment Activités mondiales en 2015 s'élève à 4 881 millions d'euros et représente 19,6 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2015.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3, section 3.2.3.1 *infra*.

#### 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 (notamment par désalinisation) et de traitement des eaux usées partout dans le monde, pour les clients municipaux et industriels (ex : contrat d'environ 200 millions d'euros pour une usine de traitement des eaux de process d'extraction du gaz de schiste aux États-Unis). VWT propose également, *via* ses filiales, des solutions, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

#### 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. SARPI a notamment étendu sa plateforme européenne de traitement des déchets dangereux en 2014 avec l'acquisition de l'unique installation d'incinération spécialisée en Espagne, située en Catalogne au cœur du pôle chimique de Tarragone.

Avec l'intégration de l'installation de l'usine de Constanti en Espagne, Veolia étend son offre de services aux industriels du sud de l'Europe, une région sous-capacitaire en installations de traitement dédiées. 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.

#### VEOLIA INDUSTRIES GLOBAL SOLUTIONS

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services aux industriels le plus souvent multipays et multimétiers. Notamment présente auprès de clients du marché automobile (Renault, Peugeot) et du marché pharmaceutique (Novartis, Bristol Myers Squibb), VIGS exploite, pour le compte des industriels, leurs actifs de production et leurs utilités. La filiale se développe sur d'autres secteurs, comme la métallurgie (*cf.* section 1.3.1.4 *supra*).

#### 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, de spécialités très étendue et une expertise dans ce domaine.

#### 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.

Un processus de cession de cette société a été initié par Veolia en 2015.

Les principaux contrats signés en 2015 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 million d'euros)	Services fournis
<b>Eau</b>					
Antero Resources USA	Août	Gain	-	353	Contrat de conception et construction et de traitement des eaux usées
FIBRIA Brésil	Août	Gain	-	38	Contrat de conception et construction
Upper Egypt Electricity Production Company Égypte	Novembre	Gain	-	29	Contrat de conception et construction
<b>Déchets</b>					
Andra Morvillers France	Juillet	Renouvellement	-	20	Contrat d'opérateur industriel
INB 35 du CEA Saclay France	Janvier	Renouvellement	-	19	Contrat d'opérateur industriel
<b>Multimériers</b>					
Bristol-Myers Squibb Europe	Août	Renouvellement	5	100	Contrat d'externalisation des utilités, multitechniques et multiservices

\* 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 Autres éléments d'activité

### 1.5.1 RECHERCHE ET INNOVATION

À technologies constantes, les défis auxquels le monde moderne est confronté seraient perdus d'avance. Le Groupe s'appuie pleinement sur l'inventivité de ses équipes et de son réseau de Recherche et Innovation pour répondre à ces défis en proposant des solutions innovantes, performantes et accessibles et en accompagnant durablement ses clients.

Veolia développe au quotidien des innovations technologiques, contractuelles, sociales et managériales afin de proposer à ses clients municipaux et industriels un service à haute valeur ajoutée. L'innovation est un moteur de Veolia, lui permettant de saisir des opportunités de croissance et de confirmer son développement.

Les récents succès commerciaux du Groupe s'appuient sur l'innovation, partie inhérente à son ADN d'entrepreneur innovant

et sur les autres leviers du Groupe, pour atteindre ses objectifs de croissance et remplir sa mission de « ressourcer le monde ».

En 2015, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 71 millions d'euros.

#### 1.5.1.1 Recherche et Innovation au service du développement de Veolia

La Recherche et Innovation (ou « R&I ») est rattachée à la direction innovation et marchés de Veolia et est coordonnée par la société Veolia Recherche et Innovation (VERI).



VERI travaille au service de l'ensemble des activités du Groupe et s'appuie sur son excellence scientifique pour participer au développement des métiers, améliorer les performances et la productivité des activités tout en anticipant les besoins du futur Veolia.

L'année 2015 a été marquée par la poursuite de l'alignement des actions de Recherche et Innovation sur la stratégie du Groupe.

La Recherche et Innovation a ainsi bénéficié de la structuration de la gamme d'offre du Groupe pour aligner chaque programme de recherche sur les thèmes majeurs de croissance du Groupe, la performance globale et la productivité des activités, ainsi que sur les plans de développement des différentes zones de Veolia.

Ce travail a permis d'aboutir ainsi à un portefeuille de projets de Recherche et Innovation totalement aligné sur la stratégie du Groupe, afin de soutenir rapidement sa croissance.

Cet alignement stratégique a été conforté par la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Ainsi, le lancement et la vie des projets de Recherche et Innovation, quelles que soient la zone géographique ou l'activité concernées, font l'objet d'une validation et d'un pilotage par trois comités impliquant la direction innovation et marchés, la direction technique et performance et les zones du Groupe.

L'ensemble des projets de Recherche et Innovation sont ainsi évalués selon six critères :

- trois critères discriminants basés sur l'alignement stratégique, la faisabilité technique et l'impact sur les activités du Groupe ; et
- trois critères de priorisation basés sur l'attrait, le retour sur investissement et l'amélioration de la rentabilité.

### 1.5.1.2 Trois piliers de la Recherche et Innovation

La recherche et l'innovation de Veolia reposent sur trois piliers complémentaires :

#### RECHERCHE ET INNOVATION MENÉE AU SEIN DE VERI

Pour piloter et réaliser ces programmes de recherche, le Groupe s'appuie sur la rigueur méthodologique, l'excellence scientifique reconnue internationalement et les compétences des équipes de VERI.

VERI a adopté un mode d'organisation croisant cinq départements d'expertise et quatre grands programmes de recherche, dont un dénommé « incubateur » qui regroupe spécifiquement les projets anticipant les besoins futurs du Groupe.

Elle s'appuie sur six centres de Recherche et Innovation dont les trois principaux de Maisons-Laffitte, Limay et Saint-Maurice fonctionnent en réseau comme un centre de recherche unique, des plateformes d'essais et des pilotes.

À l'international, Veolia dispose de trois centres de recherche spécialisés : (i) en Chine où Veolia s'est alliée depuis 2010 avec une université chinoise de premier plan, l'université Tsinghua, pour ouvrir un centre de recherche conjoint, (ii) en Pologne depuis 2012 avec le Heat Tech Center de Varsovie pour un partenariat d'excellence sur les réseaux de chaleur, qui vise à renforcer la position de référent du Groupe dans ce domaine et (iii) à Singapour depuis 2014 avec un centre d'excellence sur la modélisation urbaine.

De plus, les activités de recherche de Veolia utilisent 3 plateformes d'essais dédiées aux eaux usées et aux eaux potables ainsi qu'au dessalement de l'eau de mer et possèdent plus de 250 pilotes de recherche pour valider les technologies et assurer leur fiabilité.

#### RÉSEAU INTERNE D'INNOVATION À L'ÉCHELLE MONDIALE « VIBE »

Le réseau d'innovation interne au Groupe a pour objectif d'encourager l'innovation de chacun des collaborateurs pour gagner en productivité et performance. Il vise également à établir des liens et favoriser le flux d'informations entre tous les acteurs de l'innovation de Veolia. Le réseau soutient et encourage la mise en place d'initiatives d'innovations locales via le partage des meilleures pratiques ou la mise à disposition d'outils spécifiques. Ce réseau favorise ainsi l'accroissement de la capacité globale d'innovation et cultive une dynamique de Groupe pour générer, partager et déployer des innovations.

En 2015, afin de stimuler le déploiement de l'innovation au sein du Groupe, Veolia a lancé son premier challenge interne mondial pour l'innovation « VIBE » 2015.

Chaque zone d'implantation de Veolia a été invitée à sélectionner et à soumettre des projets d'innovation accompagnés d'une étude de cas commerciale en cohérence avec la stratégie du Groupe et avec un impact positif sur l'efficacité, la productivité, la qualité ou la compétitivité des activités. Plus de 40 projets innovants ont été présentés à un jury composé de managers du Groupe pour choisir les cinq solutions les plus innovantes et les plus prometteuses. La finale de ce challenge VIBE 2015 a eu lieu le 27 avril 2015 au Campus Veolia à Jouy-le-Moutier (en France), en présence du président-directeur général et trois projets ont été sélectionnés par les membres du jury et le public présents à la cérémonie.

#### DÉMARCHE D'INNOVATION OUVERTE OU « OPEN INNOVATION » POUR DÉTECTER ET INTÉGRER LES INNOVATIONS EXTERNES AU GROUPE

Lancée en 2010, la démarche d'*Open Innovation* de Veolia a pour objectif d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe.

Cette démarche permet à toute société externe (principalement des startup et des PME) de soumettre, *via* une plateforme web, une innovation susceptible d'intéresser les métiers de Veolia. Le programme dédié - VIA - peut détecter les startup pour accélérer le déploiement des technologies les plus innovantes pour l'environnement.

L'année 2015 a été marquée par la refonte et la simplification de l'accès au programme dédié - VIA - sur le site *veolia.com*. En continuité avec les actions lancées en 2014, le développement des initiatives territoriales d'*Open Innovation* et le lancement de plusieurs appels à solutions externes ont été poursuivis cette année.

L'objectif des challenges *Open Innovation* est d'identifier des solutions innovantes et immédiatement opérationnelles sur les métiers de Veolia. Par exemple, l'humidité des matrices solides est un paramètre clé pour la gestion des exploitations et la qualité de la mesure (rapidité et précision) représente un défi dans la conduite et l'optimisation des procédés industriels. L'objectif d'un des appels à solutions lancé par Veolia était d'identifier des solutions capables d'effectuer la mesure en ligne de l'humidité des matrices à forte teneur organique (biocombustibles, déchets ménagers, digestats de méthanisation...). Après les phases classiques de l'appel à solutions, deux candidats ont été auditionnés. Les critères

d'évaluation comprenaient les performances métrologiques, le type de mesure, les produits mesurables, la maturité de la technologie, les conditions d'exploitation et de maintenance. La solution choisie a fait l'objet de tests sur les matrices concernées. Un premier appareil portable a été testé à Vannes (en France) sur différentes matrices (ordures ménagères résiduelles, biocombustibles-CSR, digestats de méthanisation) et les résultats de ce premier test ont été probants. Un second appareil de mesure en ligne a été testé sur de la biomasse à Poznan (en Pologne).

Dans le même esprit, un autre appel à solutions sur la détection des sulfures a été lancé. Les sulfures dans l'eau sont responsables de fortes nuisances sur les réseaux d'assainissement et les stations d'épuration des eaux usées : odeurs, problèmes de sécurité du personnel, endommagement du patrimoine. Ces dernières décennies, un accroissement de ces problèmes a été observé. Afin de réduire la production de sulfures, différents types de traitements existent. Néanmoins, leurs mises en place se trouvent limitées par le fait qu'il est difficile de mesurer en continu les concentrations de sulfures dans les eaux usées. Dans ce contexte, un appel à solutions innovantes pour mesurer en ligne les sulfures dans l'eau usée a été lancé.

Fortes de ces trois piliers complémentaires, les activités de Recherche et Innovation de Veolia ont mobilisé en 2015 près de huit cent cinquante experts répartis à travers le monde, dont plus de trois cent trente chercheurs au sein de la structure interne de Recherche et Innovation. Veolia s'est également appuyée sur plus de deux cents partenaires à travers le monde, tant des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, que des industriels ou des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

### 1.5.1.3 Succès et avancées 2015

Les projets de recherche menés durant l'année 2015 et présentés ci-après ont permis de réaliser des succès et avancées en ligne avec les orientations stratégiques du Groupe, qui sont autant d'exemples de la Recherche et Innovation de Veolia à la pointe du progrès technologique, du service au client et de la création de valeur.

## ÉCONOMIE CIRCULAIRE

### I-SORT<sub>3</sub>R

Le tri télé-opéré, innovation technologique issue de la Recherche et Innovation de Veolia, constitue une évolution majeure dans le métier du tri : l'opérateur trie directement sur un écran tactile, supprimant totalement le contact avec le déchet. En améliorant les conditions de travail de l'opérateur et en renforçant l'opérateur dans sa mission de contrôleur qualité, le tri télé-opéré vise à pérenniser et valoriser l'emploi. I-SORT<sub>3</sub>R est l'application du tri télé-opéré au contrôle qualité des emballages de collecte sélective. Fruit de cinq années de développements pluridisciplinaires et d'une étroite collaboration entre les équipes de la recherche et de la direction technique et performance, le prototype industriel fonctionne depuis fin 2013 sur le centre de tri d'Amiens en Picardie. Pendant dix-huit mois, les performances et les impacts du procédé de tri télé-opéré sur la santé et l'environnement de travail des opérateurs ont été suivis et analysés. I-SORT<sub>3</sub>R est actuellement en cours d'industrialisation, pour un premier déploiement sur un centre de tri en Île-de-France début 2016. Cette innovation ouvre la voie vers une nouvelle génération de centres de tri, alliant innovations technologiques et compétences humaines. Le principe de la télé-opération pourra ainsi être décliné à une gamme de solutions adaptées à des applications diverses : tri d'emballages, de fibreux, de déchets encombrants, de déchets dangereux ou souillés...

### L'application SMART Agriculture pour la valorisation des composts

De nouvelles étapes ont été franchies dans ce projet de recherche qui vise à développer un outil commercial permettant de mieux valoriser les produits résiduels organiques issus des filières de traitement de déchets et eaux usées : composts, digestats, fertilisants recyclés. L'outil comprend le diagnostic *in situ* de la qualité du sol et un module d'optimisation de la solution de fertilisation. Les étapes de prédiction et d'optimisation sont fondées sur des modèles agronomiques décrivant l'évolution des paramètres du sol en fonction du temps, des pratiques agricoles et du contexte pédoclimatique. Des développements et des tests restent à faire avant une diffusion mais les résultats sont d'ores et déjà prometteurs.

## SMART CITY

### Projet E2District : une opportunité de démontrer la faisabilité d'un pilotage combiné des réseaux de chaleur et de froid

Fin 2015, E2District a été sélectionné par la Commission Européenne dans le cadre de l'appel EE-13-2015 *Technology for district heating and cooling* de son programme HORIZON 2020. Avec le classement le plus élevé, il sera l'un des deux projets financés sur trente-deux projets présentés. Ce projet regroupe un consortium de 5 partenaires et a pour objectif de développer et de tester une plateforme de gestion et d'aide à la décision pour les réseaux de chaleur. Les outils développés seront testés et validés sur le site du réseau de chaleur d'une université en Irlande et deux sites de Veolia participeront au projet en tant que sites de référence pour les études de réplcation.

Ce projet sera étroitement lié à deux autres actuellement menés par la Recherche et Innovation : *Smart District Heating* dont l'objectif est de développer une plateforme d'aide à la décision pour les dispatchers (outils de prévision de charge, optimisation des ventes électriques, priorisation d'engagement de la production), et le projet *Smart Substation*, dédié à la détection de fautes et à l'aide au diagnostic des systèmes au niveau des sous-stations.

## CARTOMETALLO

Basé sur les analyses métallographiques des tuyaux en fonte, l'outil informatique de gestion patrimoniale pour les réseaux d'eau potable CARTOMETALLO propose une interprétation de ces analyses à l'échelle d'un réseau en identifiant les causes et les risques de dégradation et en proposant des solutions (réhabilitation, renouvellement). Les solutions proposées sont présentées sous forme de cartes et d'un rapport et peuvent aussi être utilisées de façon complémentaire avec les outils de gestion patrimoniale existants.

## VILLE

### ANITA<sup>TM</sup> Mox pour le mainstream est un thème de croissance sur le marché municipal. Des résultats prometteurs obtenus lors des essais R&D à Saint-Thibault-des-Vignes (en France) et démarrage des essais d'industrialisation

L'objectif du projet est de développer le procédé ANITA<sup>TM</sup> Mox pour le traitement des eaux usées municipales ou *mainstream* au sein de filières de traitement innovantes. Récemment, de faibles concentrations d'azote total en sortie de procédé et des charges éliminées significatives ont été obtenues lors des essais pilotes menés sur la plateforme de Saint-Thibault-des-Vignes (en France). Les prochaines étapes de l'étude réalisée vont porter sur de

nouvelles configurations de filières de traitement, l'optimisation des performances de traitement (concentrations d'azote en sortie et charges abattues) et ainsi étudier l'impact de la température. Sur la base des résultats obtenus par VERI, la direction technique et performance, commencera les essais d'industrialisation du procédé ANITA™-Mox pour le *mainstream* sur une station d'épuration en France près de Toulon.

### **Outils « Stripping H2S » et « Modélisation des sulfures » pour les réseaux des eaux usées**

Les outils développés dans le projet *New Tools H2S* ont été livrés à différentes entités du Groupe. Il s'agit d'un outil de calcul de

dégazage de l'H<sub>2</sub>S en sortie d'un poste de relèvement et d'un outil de modélisation de la génération des sulfures dans les conduites de roulement. Ils permettront :

- soit, de prédire l'émission d'H<sub>2</sub>S en présence d'une chute d'eau en sortie d'un poste de relevage et ainsi dimensionner un système de traitement d'air par exemple ;
- soit, de prédire les principaux lieux de formations des sulfures sur le réseau d'eau usée et ainsi, optimiser les systèmes de traitement des sulfures dans l'eau.

## 1.5.2 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 ». 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. Elle allie l'expertise et les savoir-faire des activités. La capitalisation des savoir-faire se fait notamment au moyen de la création d'outils techniques, numériques et informatiques que Veolia s'attache à protéger par des moyens adaptés. Veolia estime que son activité ne dépend pas 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 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 2015 à 24 753,5 millions d'euros (11 513,2 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2015 représentant 32 % du total du bilan consolidé) contre 23 546,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité (11 397,7 millions d'euros en valeur nette retraitée).

Dans le cadre de ses activités concessives, Veolia Environnement 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 gratuitement ou non. 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 Environnement 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 Environnement 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 créancier 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 :

- 4 525 usines de production d'eau potable gérées ;
- 3 303 usines de traitement d'eau usée opérées ;
- 601 unités de traitement des déchets exploitées ; et
- 2 027 sites industriels gérés.

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.

Enfin 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 222 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les principales polices d'assurance souscrites par la Société sont décrites au chapitre 5, section 5.2.3 du présent document de référence.

Les questions environnementales pouvant influencer leur utilisation sont décrites au chapitre 1, section 1.6 du présent document de référence.

## 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.

### 1.6.1 RÉGLEMENTATION TRANSVERSALE

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.

Les activités du Groupe sont assujetties à une grande diversité de réglementations internationales, européennes et nationales ; les réglementations exposées ci-après sont les plus significatives.

#### EN EUROPE

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

**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. Il met en place à l'échelle européenne un ensemble de procédures visant à améliorer la connaissance des risques sanitaires et environnementaux des substances chimiques mises sur le marché et 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. Il s'agit également d'améliorer la gestion des risques tout au long du cycle de vie des substances chimiques et de renforcer la prévention du risque chimique vis-à-vis des collaborateurs du Groupe.

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, et après les deux premières échéances d'enregistrement, les prochaines 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.

**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 d'échange de quotas d'émission (SEQE) 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 (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 SEQE à une troisième période (2013-2020) qui prévoit 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.

La décision de la Commission du 15 décembre 2010 définit les règles d'allocation de quotas gratuits pour la période 2013-2020 qui baissent pour le secteur chaleur de 80 % d'une allocation type en 2013 à 30 % en 2020. Pour atteindre la cible de 20 % en 2020, les émissions autorisées (*the cap*) baissent chaque année de 1.74 %. Le règlement européen 1123/2013 du 8 novembre 2013 modifie la directive n° 2003/87/CE en matière d'utilisation des crédits internationaux dans le SEQE. Ce règlement permet aux opérateurs dans la Phase 3 (2013-2020) de continuer de bénéficier de cette concession et précise que le pourcentage maximal d'utilisation de tels crédits internationaux est égal au maximum de : (a) la limite nationale et sectorielle d'utilisation accordée à l'opérateur par le régulateur national au titre de la Phase 2 ; (b) 11 % de l'allocation gratuite reçue au titre de la Phase 2 ; (c) 4,5 % des émissions réelles vérifiées pendant toute la Phase 3 (2013-2020).

Le règlement 1031/2010 du 12 novembre 2010 précise les modalités de la mise aux enchères des quotas d'émission de GES pour la période 2013-2020. Ce règlement a été amendé par le règlement 176/2014 du 25 février 2014 qui a introduit le report de 900 millions de tonnes d'enchères de 2014-2016 à 2019-2020. Cette mesure, appelée le *backloading*, a pour objectif de temporairement réduire l'offre de quota dans le SEQE et de favoriser ainsi une remontée des prix des droits d'émission.

Malgré l'adoption du *backloading*, le prix des droits d'émissions européens (dits *European Union Allowance* ou EUA) est resté faible au cours de 2014, à 6,41 euros par tonne en moyenne. Cela a poussé la CE à proposer une nouvelle modification du SEQE : la Réserve de Stabilité du Marché (*Market Stability Reserve*). Entrée en vigueur le 6 octobre 2015, la décision n° 2015/1814 du Parlement européen et du Conseil impose la mise en place dès 2019 d'un mécanisme qui verra 12 % du nombre des quotas en circulation enlevé du marché et mis dans une réserve. S'y ajouteront aussi les 900 Mt de quotas initialement prévus à être vendus aux enchères par le biais de *backloading* en 2019 et 2020. Si jamais le nombre de quotas en circulation descend en dessous de 400 Mt, 100 Mt de droits d'émission seront remis en enchères.

Les conclusions EUCO 169/14 du Conseil européen du 24 octobre 2014 prévoient une réduction des GES dans l'UE de 40 % en 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Cela se traduit par une réduction de 43 % par rapport aux niveaux de 2005 pour les secteurs soumis

au SEQE, soit une réduction du seuil maximal annuel de 2.2 % entre 2021-2030 (Phase 4) au lieu de 1.74 % dans la Phase 3. Le dispositif législatif qui encadrera les règles d'allocation gratuite, proposé par la Commission européenne le 15 juillet 2015 (proposition de directive 2015/148 COD) sera débattu au Parlement européen en 2016 et 2017.

**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<sup>e</sup> conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit en particulier 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 III) abroge la directive Seveso II, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2015. Elle établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP.

**En matière d'efficacité énergétique,** la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique fixe le cadre commun de 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.

Il n'existe pas à proprement parler de réglementation européenne sur **l'économie circulaire** ; 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, comme la directive-cadre déchets, la directive sur la mise en décharge et la directive emballages et déchets d'emballage principalement.

**En France,** la réglementation européenne, qui pour une large part influence le droit français, est transposée par des textes législatifs et réglementaires, codifiés notamment dans le Code de l'environnement mais aussi le Code de la santé publique, le Code de l'énergie et le Code général des collectivités territoriales.

Une charte de l'environnement a été instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1<sup>er</sup> 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.



En application de la loi Grenelle 2, le décret du 24 avril 2012 est venu préciser les obligations des entreprises cotées et non cotées en matière de reporting extra-financier, notamment la nature des informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable à fournir.

Sur le même principe que le Grenelle de l'Environnement, des conférences environnementales ont eu lieu en septembre 2012, septembre 2013 et novembre 2014 et ont abordé des thèmes tels que la transition écologique, l'économie circulaire, la mobilisation nationale vers la COP 21 sur les enjeux du climat et de la biodiversité, le transport et la mobilité durables et enfin l'environnement et la santé.

En application respectivement de la directive sur l'efficacité énergétique et de la loi Grenelle 2, les filiales de Veolia, comme d'ailleurs ses clients industriels ou municipaux, au-delà de certains seuils, doivent produire des audits énergétiques et des bilans d'émission des gaz à effet de serre, tous les 4 ans, qui présentent un reporting des consommations énergétiques et des émissions de GES.

La loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (dite « ALUR ») du 24 mars 2014 et ses décrets d'application parus en 2015 sont venus modifier le droit des sites et sols pollués, en améliorant l'information des populations et en opérant une clarification des responsabilités des acteurs notamment par le biais de la procédure du tiers demandeur, afin de favoriser la reconversion des friches industrielles.

La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a modifié amplement le droit de l'environnement français en traitant de sujets plus larges que l'énergie. 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 8 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 (document de 200 pages) 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).

Les installations exploitées par le Groupe relèvent en grande partie 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).

En matière d'installations classées, l'évolution majeure récente est le nouveau régime sur les garanties financières qui étend les

catégories d'installations concernées par leur constitution pour la mise en sécurité en cas de cessation d'activité et, le cas échéant, la mise en œuvre des mesures de gestion d'une pollution accidentelle (décret du 3 mai 2012 et arrêtés d'application).

L'ordonnance du 5 janvier 2012 et un décret de mai 2013 ont transposé la directive « IED » en créant une section spécifique (3000) aux installations concernées dans la nomenclature ICPE. Pour ces installations, les conditions d'installation et d'exploitation sont fixées de telle sorte qu'elles soient exploitées en appliquant les « Meilleures Techniques Disponibles » (MTD) et par référence aux « conclusions sur ces MTD ».

En matière d'installations dites « Seveso », les textes de transposition de la directive Seveso III, publiés en 2014 (décrets du 3 mars et arrêté du 26 mai 2014) ont modifié les obligations applicables et la nomenclature des ICPE en créant une nouvelle section de rubriques 4000.

**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 aérorefrigérantes.

## 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 : (a) 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, (b) 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 réglementations 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 États fédérés dans lequel 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 prévoir aucune règle en matière thermo-énergétique ou bien au contraire édicter un régime précis et contraignant. 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 régit 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 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 où se trouve le siège de l'activité Déchets, 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 fonctions, prescrit certains points pour l'application de 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'Autorité de protection de l'environnement de la NGS (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.

En juillet 2014, le Sénat australien a abrogé la loi sur l'énergie propre de 2011, qui était auparavant le cadre juridique pour un régime d'échange de droits d'émissions. D'autres réformes de fond sur les émissions de carbone et des projets d'énergie renouvelable sont encore à l'étude.

### 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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2016, elle introduit des sanctions plus sévères.

En septembre 2015, la Chine a annoncé le lancement en 2017 d'un système d'échange de quotas d'émissions de carbone national qui concernera les industries lourdes fortement polluantes.

## 1.6.2 RÉGLEMENTATION EAU

**Au niveau international**, les directives de l'OMS 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'ONU depuis le 28 juillet 2010.

**Au niveau européen**, l'objectif de la réglementation est de disposer d'une eau potable conforme à la réglementation, d'atteindre d'ici 2015 le bon état chimique et écologique des eaux souterraines et des eaux de surface ainsi que leur bon état quantitatif (les prélèvements de la ressource disponible ne doivent pas dépasser la capacité de renouvellement de la ressource) 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 d'ici 2015 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 « 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 fixe 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 (également directive fille de la directive-cadre) établit des normes de qualité environnementale pour 33 substances prioritaires et 13 substances dangereuses prioritaires présentant un risque significatif pour l'environnement ou la santé dans le domaine de l'eau. Cette directive a été modifiée par la directive n° 2013/39 du 12 août 2013 qui ajoute 12 nouvelles substances prioritaires. 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.

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, dite directive-cadre « Stratégie 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 les substances radioactives dans les eaux de consommations, la directive n° 2013/51/EURATOM du 22 octobre 2013 fixe des exigences pour la protection de la santé de la population en ce qui concerne les substances radioactives dans les eaux destinées à la consommation humaine.

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 européenne 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.

**En France**, un grand nombre de textes régissent la production d'eau potable, le traitement des eaux usées et la pollution de l'eau. De nombreuses autorités administratives assurent leur application.

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 la loi interdit ou encadre le rejet de certaines substances dans l'eau.

La loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques (dite « LEMA ») répond 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 confirme la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable, vise 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<sup>er</sup> janvier 2020, l'eau et l'assainissement deviendront des compétences obligatoires pour l'ensemble des EPCI.

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

L'assainissement autonome répond à une réglementation stricte pour assurer la protection de la qualité du milieu récepteur, de

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

La réutilisation des eaux usées traitées 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 par arrêté du 25 juin 2014).

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. Pour aller plus loin, les normes NFU 44-095 et NFU 44-051 encadrent strictement le traitement par compostage des matières issues du traitement des eaux usées et des fermentescibles alimentaires et/ou ménagers.

### 1.6.3 RÉGLEMENTATION DÉCHETS

Dans de nombreux pays, les centres de traitement des déchets sont soumis à des textes qui imposent aux prestataires d'obtenir des autorisations auprès des autorités publiques pour pouvoir exploiter leurs usines. L'obtention de ces autorisations nécessite la présentation d'études spécifiques d'impact sur l'environnement, la santé humaine et l'évaluation des risques relatifs à l'installation concernée. Les exploitants de centres de stockage doivent présenter des garanties financières précises (prenant souvent la forme de cautions bancaires) qui couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans après la fin de son exploitation.

Les exploitants doivent en outre respecter des normes spécifiques aux centres de stockage ; les usines d'incinération sont généralement soumises à des réglementations visant notamment à limiter l'émission de polluants. Les déchets sont par ailleurs soumis à des réglementations diverses selon leur nature.

**Au niveau européen**, 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<sup>er</sup> janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles.

**En France**, conformément aux articles L. 511-1 et suivants du Code de l'environnement relatifs aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), des décrets et des arrêtés ministériels et préfectoraux définissent les règles applicables sur les sites de traitement des déchets non dangereux et dangereux. Ils régissent notamment la conception et la construction de ces centres de traitement des déchets.

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<sup>er</sup> 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 renforce et étend le régime de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) et des filières spécifiques de récupération et de traitement associées. Enfin, elle prévoit 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 en France 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 une économie 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.

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.

Sur les garanties financières pour la remise en état des sites, leur champ d'application a été étendu à la plupart des installations classées de transit, regroupement, tri ou traitement de déchets relevant des régimes d'autorisation ou d'enregistrement à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012.

## 1.6.4 RÉGLEMENTATION ÉNERGIE

Les activités de Veolia liées à l'énergie en Europe (essentiellement la fourniture de services énergétiques à base d'énergie thermique et indépendante) sont soumises à l'application de règlements européens et des réglementations nationales (transposition des directives européennes) afin de limiter et de maîtriser les impacts et risques environnementaux.

**Au niveau européen**, la directive 2001/80/CE du 23 octobre 2001 qui réglemente la construction des grandes installations de combustion impose le respect de plafonds d'émission sur le plan national pour certains polluants atmosphériques comme le dioxyde de soufre, l'oxyde d'azote, les poussières et les composés organiques volatils. Cette directive est dorénavant substituée définitivement par la directive 2010/75/UE du 24 novembre 2010 (directive IED) 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 récemment fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

Dans le cadre de la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 relatif au système d'échange de quotas d'émission de GES, les installations de combustion de plus de 20 MW entrant dans le périmètre de la directive sont inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. Par ailleurs, 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. 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<sup>er</sup> 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.

**En France**, la plupart des ouvrages sont soumis à la réglementation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement se trouvant dans le Code de l'environnement. Le Code de l'énergie réglemente également cette activité.

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 est relatif aux énergies renouvelables et 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 et le droit des concessions hydroélectriques également. 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.

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

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.

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.

## 1.7 Principaux mouvements de périmètre

1

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 3, sections 3.1.2 et 3.6 *infra*.





# 2

## CAPITAL ET ACTIONNARIAT

<b>2.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES</b>	<b>RFA</b>	<b>52</b>
2.1.1	Capital social		52
2.1.2	Marché des titres de la Société		52
2.1.3	Acquisition par la Société de ses propres actions		53
2.1.4	Capital autorisé non émis		56
2.1.5	Autres titres donnant accès au capital		58
2.1.6	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices		58
2.1.7	Titres non représentatifs du capital		59
<b>2.2</b>	<b>ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT</b>	<b>RFA</b>	<b>60</b>
2.2.1	Actionnariat au 31 décembre 2015		60
2.2.2	Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices		61
<b>2.3</b>	<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES</b>		<b>62</b>
2.3.1	Dividendes versés au cours des cinq derniers exercices		62
2.3.2	Politique de distribution		62
2.3.3	Délai de prescription		62

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 <sup>RFA</sup>

### 2.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2015, le capital social de Veolia Environnement était de 2 816 824 115 euros divisé en 563 364 823 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (cf. chapitre 2, 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	
<b>2015</b>			
Décembre	22,860	20,900	42 545 212
Novembre	22,980	21,045	36 555 797
Octobre	21,630	19,420	49 072 174
Septembre	20,795	18,755	52 494 973
Août	21,225	17,825	51 760 618
Juillet	20,660	17,785	50 174 366
Juin	19,375	17,570	52 606 592
Mai	19,725	17,730	42 089 404
Avril	19,675	17,480	46 613 840
Mars	18,170	16,730	73 622 948
Février	17,400	15,890	53 211 389
Janvier	16,570	14,040	62 448 643
<b>2014</b>			
Décembre	15,000	13,540	49 001 118
Novembre	14,720	13,165	44 417 875
Octobre	14,195	11,900	57 349 673
Septembre	14,495	13,315	37 983 482
Août	14,100	12,165	36 859 707
Juillet	14,210	12,770	42 812 156

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 de la Société 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.

Par ailleurs, Veolia Environnement a annoncé le 12 décembre 2014 le maintien de son programme d'ADR, géré dorénavant par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*sponsored level 1 facility*). Les porteurs d'ADR ont pu choisir de conserver leurs ADRs après le retrait de la cote du NYSE et la fin de l'enregistrement de la Société auprès de la *US Securities and Exchange Commission* (SEC).

## 2.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS <sup>(1)</sup>

### 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 22 avril 2015)

Lors de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, **sauf en période d'offre publique**, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Les achats d'actions peuvent porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société et que le nombre d'actions que la Société détient à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire, (ii) l'attribution gratuite d'actions, (iii) 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, (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) la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou

d'apport, (vi) 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 (vii) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 22 avril 2015 a fixé à 25 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 dix-huit mois à compter de l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015, soit le 22 octobre 2016, 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 2015

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2015	2,45 %
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2015	13 797 975
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2015*	423 808 668 €
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2015**	301 692 723 €
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 2015, soit 21,865 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.

Il est précisé que 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 2015 dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2015		Positions ouvertes au 31 décembre 2015			
	Achats <sup>(1)</sup>	Ventes/ Transferts <sup>(1)</sup>	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	18 266 190	18 266 190	néant	néant	néant	néant
Cours moyen des transactions (en euros)	18,60	18,61	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
<b>MONTANTS (EN EUROS)</b>	<b>339 751 134</b>	<b>339 933 796</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

N/A : non applicable.

(1) Flux réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.

### 2.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2015 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2015, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 13 797 975, représentant 2,45 % 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 :

- 5 408 916 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 2015, 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 21 avril 2016

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 2.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 22 octobre 2016, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 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-quatrième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; (viii) l'animation du marché 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, 56 336 482 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**, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux 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 multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus 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 35 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 21 avril 2016 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 21 avril 2016 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 24 avril 2014

#### ÉTAT DES AUTORISATIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 24 AVRIL 2014 <sup>(1)</sup>

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en millions d'euros et/ou en pourcentage)
<b>Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 16)	26 mois 24 juin 2016	1,09 milliard d'euros (nominal) soit environ 40 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1,09 milliard d'euros, ci-après le « plafond global »)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières - délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 17)	26 mois 24 juin 2016	274 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 18)	26 mois 24 juin 2016	274 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 274 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
<b>Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature*</b> (résolution 19)	26 mois 24 juin 2016	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 274 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
<b>Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)*</b> (résolution 20)	26 mois 24 juin 2016	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 274 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)
<b>Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*</b> (résolution 21)	26 mois 24 juin 2016	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,6 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)
<b>Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription*</b> Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 22)	26 mois 24 juin 2016	54 887 570 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
<b>Annulation des actions autodétenues</b> (résolution 24)	26 mois 24 juin 2016	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

\* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1,09 milliard d'euros inclus dans la seizième résolution de l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014.

### 2.1.4.2 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015

#### ÉTAT DES AUTORISATIONS ADOPTÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 22 AVRIL 2015 <sup>(1)</sup>

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
<b>Programme de rachat d'actions</b> Sauf en période d'offre publique (résolution 15)	18 mois 22 octobre 2016	25 € par action, dans la limite d'un plafond de 54 850 382 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social

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



## 2.1.4.3 Autorisations proposées au vote de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
<b>Programme de rachat d'actions</b> Sauf en période d'offre publique (résolution 11)	18 mois 21 octobre 2017	35 € par action, dans la limite d'un plafond de 54 956 684 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
<b>Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 12)	26 mois 21 juin 2018	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 »)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières - délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 13)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 14)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature*</b> (résolution 15)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)*</b> (résolution 16)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*</b> (résolution 17)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription*</b> Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 18)	26 mois 21 juin 2018	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)
<b>Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription**</b> Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 19)	18 mois 21 octobre 2017	5 633 648 euros (nominal) soit environ 0,2 % du capital au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
<b>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</b> (résolution 20)	18 mois 21 octobre 2017	0,5 % du capital social au jour de l'assemblée générale, réparti en sous plafonds : (1) 0,3 % 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) 0,2 % concernant les attributions d'actions gratuites, sans condition de performance, à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés françaises du Groupe
<b>Annulation des actions autodétenues</b> (résolution 21)	26 mois 21 juin 2018	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

\* 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 douzième résolution de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016.

\*\* 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).

## 2.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

### Dilution potentielle liée aux options et aux bons de souscription d'actions

Le 28 septembre 2010, la Société avait attribué aux dirigeants et salariés du Groupe 2 462 800 options de souscription (plan n° 8). L'exercice de ces options était soumis à une condition de performance

qui n'a pas été réalisée. Au 31 décembre 2015 subsistaient 2 127 400 options de souscription. En conséquence, sauf cas d'offre publique sur les actions de la Société, ces options de souscription existantes au 31 décembre 2015 n'étant pas exerçables, elles n'entraînent aucune dilution potentielle (cf. chapitre 7 section 7.4.3.1 *infra*).

## 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 2011 :

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	Nombre cumulé d'actions
21/06/2000 25/04/2002 12/05/2004 (constaté par le président-directeur général le 26/01/2011)	Exercice de stock-options	71 113	5	355 565	1 239 807,13	2 495 631 835	499 126 367
17/05/2011 (constaté par le président-directeur général le 15/06/2011)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	20 462 396	5	102 311 980	281 153 321,04	2 597 943 815	519 588 763
25/04/2002 (constaté par le conseil d'administration le 03/08/2011)	Exercice de stock-options	64 197	5	320 985	862 347,57	2 598 264 800	519 652 960
16/05/2012 (constaté par le président-directeur général le 14/06/2012)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	2 433 889	5	12 169 445	12 047 750,55	2 610 434 245	522 086 849
14/05/2013 (constaté par le président-directeur général le 12/06/2013)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	26 788 859	5	133 944 295	94 028 895,09	2 744 378 540	548 875 708
24/04/2014 (constaté 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 (constaté 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

## 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 2015 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 2015 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
28 mai 2003	EUR	750				
Mars 2012	EUR		-130			
Juin 2013	EUR		-129			
Décembre 2013	EUR		-19	472	5,375 %	28 mai 2018
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
12 décembre 2005	EUR	900				
Décembre 2012	EUR		-341			
Juin 2013	EUR		-103			
Décembre 2013	EUR		-33			
Novembre 2014	EUR		-40	382	4,00 %	12 février 2016
12 décembre 2005	EUR	600				
Juin 2013	EUR		-109			
Décembre 2013	EUR		-60	431	4,375 %	11 décembre 2020
24 novembre 2006	EUR	1 000				
14 mars 2008	EUR		140			
Mars 2012	EUR		-140			
Décembre 2012	EUR		-256			
Juin 2013	EUR		-86			
Décembre 2013	EUR		-42			
Novembre 2014	EUR		-10	606	4,375 %	16 janvier 2017
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
29 juin 2009	EUR	250		250	5,70 %	29 juin 2017
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
28 juin 2012	CNY	500		500	4,50 %	28 juin 2017
9 avril 2015	EUR	500		500	1,59 %	10 janvier 2028
19 novembre 2015	EUR	350		350	Euribor 3 mois majoré de 0,25 %	19 mai 2017

Au 31 décembre 2015, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 7 143 millions d'euros, dont 6 761 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

#### ÉMISSION PUBLIQUE MARCHÉ AMÉRICAIN SUR LE

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 2015, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 400 millions de dollars américains, soit 367 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus 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 2015, l'encours de billets de trésorerie émis par la Société s'élevait à 2 937 millions d'euros.

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

## 2.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

### 2.2.1 ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

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 2015.

Chaque action Veolia Environnement donne droit à une voix. Il n'existe à la date du dépôt du présent document de référence ni action à droit de vote double ni action privée de droit de vote (seuls les droits de vote des titres autodétenus étant neutralisés). Néanmoins, à compter du 3 avril 2016, il sera 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.

Actionnaires au 31 décembre 2015	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote**
Caisse des Dépôts <sup>(1)</sup>	48 570 712 <sup>(5)</sup>	8,62	48 570 712	48 570 712	8,84
Groupe Industriel Marcel Dassault – GIMD <sup>(2)</sup>	26 788 732 <sup>(5)</sup>	4,75	26 788 732	26 788 732	4,87
Velo Investissement (Qatari Diar) <sup>(3)</sup>	26 107 208	4,63	26 107 208	26 107 208	4,75
Veolia Environnement <sup>(4)</sup>	13 797 975	2,45	0*	0*	0*
Public et autres investisseurs	448 100 196	79,55	448 100 196	448 100 196	81,54
<b>TOTAL</b>	<b>563 364 823</b>	<b>100,00</b>	<b>549 566 848</b>	<b>549 566 848</b>	<b>100,00</b>

\* Au 31 décembre 2015 Veolia Environnement autodétient 13 797 975 actions.

\*\* Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les titres autodétenus par Veolia Environnement étant privés de droit de vote).

(1) Sur la base du relevé des actionnaires nominatifs au 31 décembre 2015 établi par la Société Générale (établissement teneur de compte) et sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil de la Caisse des Dépôts et Consignations date du 15 juin 2009 (Décision et Information AMF n°209C0862 du 15 juin 2009).

(2) Sur la base du relevé des actionnaires nominatifs au 31 décembre 2015 établi par la Société Générale et sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil du Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) date du 11 mars 2010 (Décision et Information AMF n°210C0246 du 15 mars 2010).

(3) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil de Velo Investissement (Qatari Diar) date du 15 avril 2010 (Décision et Information AMF n° 210C0335 du 16 avril 2010).

(4) 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 5 janvier 2016.

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

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 celui conclu avec la Caisse des dépôts et consignations,

mentionné au chapitre 4, section 4.1 *infra* (notes 3,5, 8,5 et 13 des états financiers consolidés).

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.

2

## 2.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices\*.

Actionnaire	Situation au 31 décembre 2015			Situation au 31 décembre 2014			Situation au 31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	pourcentage du capital	pourcentage des droits de vote**	Nombre d'actions	pourcentage du capital	pourcentage des droits de vote**	Nombre d'actions	pourcentage du capital	pourcentage des droits de vote**
Caisse des Dépôts	48 570 712	8,62	8,84	48 570 712	8,64	8,86	48 570 712	8,85	9,08
Groupe Industriel Marcel Dassault – GIMD	26 788 732	4,75	4,87	32 088 732	5,71	5,85	32 888 732	5,99	6,15
Groupe Groupama	822 347	0,15	0,15	29 455 011	5,24	5,37	28 269 972	5,15	5,28
Velo Investissement (Qatari Diar)	26 107 208	4,63	4,75	26 107 208	4,64	4,76	24 745 371	4,51	4,63

\* Les chiffres sont issus des documents de référence 2015, 2014 et 2013.

\*\* Le pourcentage des droits de vote représente les droits de vote théorique. (Le pourcentage des droits de vote exerçables est identique au pourcentage de droits de vote théorique).

\*\*\* Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2015. Aux termes d'un communiqué publié le 3 mars 2015, le groupe Groupama a annoncé avoir cédé 28 396 241 actions de la Société. Suite à cette cession, Groupama a déclaré le 5 mars 2015 détenir par l'intermédiaire de Groupama SA, Gan Assurances et les Caisses régionales 0,15 % du capital et des droits de vote de la Société soit 823 779 actions.

## 2.3 Politique de distribution des dividendes

### 2.3.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en euros)	Dividende 2010	Dividende 2011	Dividende 2012	Dividende 2013	Dividende 2014
Dividende brut par action	1,21	0,7	0,7	0,7	0,7
Dividende net par action	1,21*	0,7*	0,7*	0,7*	0,7*
<b>MONTANT GLOBAL DU DIVIDENDE DISTRIBUÉ</b>	<b>586 792 691</b>	<b>353 790 523</b>	<b>355 494 245</b>	<b>374 246 447</b>	<b>383 952 678</b>

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

La distribution d'un dividende de 0,70 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015. Le dividende a été détaché de l'action le 5 mai 2015 (ex-date) et mis en paiement à compter du 7 mai 2015.

Au 31 décembre 2014, le capital était composé de 562 301 801 actions dont 13 797 975 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 21 avril 2016 le versement d'un dividende de 0,73 euro par action au titre de l'exercice 2015, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 2 mai 2016. Les dividendes 2015 seront versés à compter du 4 mai 2016.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, les dividendes, qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont pris en compte de plein droit pour la détermination de leur revenu global soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

À ce titre, un prélèvement obligatoire de 21 % sur les dividendes versés en 2016 sera opéré à titre d'acompte de l'impôt dû en 2017 sur les revenus de l'année 2016. 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.

Quelles que soient leurs modalités de paiement, les dividendes versés à des personnes physiques domiciliées en France sont éligibles à un abattement non plafonné de 40 % sur le montant brut perçu. L'ensemble des actions de Veolia Environnement est éligible à ce régime.

Les prélèvements sociaux et les contributions additionnelles applicables sur les dividendes versés aux actionnaires font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 15,5 % (dont 5,1 % de CSG déductible).

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

<b>3.1</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2015</b>	<b>64</b>
3.1.1	Contexte général	64
3.1.2	Évolutions au sein du Groupe	64
3.1.3	Financement du Groupe	64
3.1.4	SNCM/Transdev Group	65
3.1.5	Évolution de la gouvernance	65
3.1.6	Association des salariés à la performance du Groupe	66
3.1.7	Tenue d'un <i>Investor Day</i>	66
<b>3.2</b>	<b>INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES</b>	<b>66</b>
3.2.1	Préambule	66
3.2.2	Chiffres clés	67
3.2.3	Chiffre d'affaires	72
3.2.4	Autres éléments du compte de résultat	74
<b>3.3</b>	<b>FINANCEMENT ET INVESTISSEMENTS</b>	<b>81</b>
3.3.1	Évolution du free cash-flow net et de l'endettement financier net	81
3.3.2	Investissements industriels et financiers	82
3.3.3	Besoin en fonds de roulement opérationnel	84
3.3.4	Prêts aux co-entreprises	84
3.3.5	Financement externe	84
<b>3.4</b>	<b>RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)</b>	<b>86</b>
3.4.1	ROCE après impôts	86
3.4.2	ROCE avant impôts	89
<b>3.5</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>89</b>
<b>3.6</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>90</b>
<b>3.7</b>	<b>OBJECTIFS ET PERSPECTIVES</b>	<b>90</b>
<b>3.8</b>	<b>ANNEXES AU RAPPORT D'ACTIVITÉ</b>	<b>91</b>
3.8.1	Réconciliation des données publiées en 2014 avec les données retraitées 2014	91
3.8.2	Réconciliation des anciens et des nouveaux indicateurs utilisés par le Groupe	92
3.8.3	Définitions	93
<b>3.9</b>	<b>ÉVÈNEMENTS RÉCENTS (POST ARRÊTÉ DES COMPTES ANNUELS)</b>	<b>95</b>

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

## 3.1 Faits marquants de l'année 2015

### 3.1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

La performance du Groupe au 31 décembre 2015 est marquée principalement par :

- d'excellents résultats annuels, très au-dessus des objectifs fixés :
  - résultat net courant part du Groupe à 580 millions d'euros versus 314 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma* ;
  - free cash-flow net : 856 millions d'euros versus 314 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma*, pour un objectif de +500 millions d'euros, grâce à la très forte réduction du Besoin en Fonds de Roulement au quatrième trimestre 2015 ;
- endettement financier net : 8 170 millions d'euros, versus 8 311 millions d'euros au 31 décembre 2014 Gaap, en baisse de 586 millions d'euros hors change ;
- réductions de coûts cumulés sur 4 ans : 802 millions d'euros de gains sur la période 2012 à 2015, pour une cible de 750 millions d'euros (220 millions d'euros de gains bruts en 2015) ;
- une bonne dynamique commerciale dans nos métiers traditionnels comme dans nos marchés prioritaires.

### 3.1.2 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE

Les investissements financiers nets de cessions tels qu'ils figurent au tableau de variation de l'Endettement Financier Net s'élèvent à 118,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 (voir le détail en 3.3.1). Ils incluent notamment la cession des activités du groupe en Israël à hauteur de 231,5 millions d'euros, et le rachat de minoritaires dans l'Eau en Europe centrale et orientale à hauteur de -85,9 millions d'euros.

Ils incluent également, en 2015, l'acquisition du groupe Altergis en France, la prise de contrôle dans Csatorna en Hongrie, la cession du réseau de froid à Singapour et de Changle en Chine.

#### Cession des activités en Israël

Le 30 mars 2015, Veolia a finalisé l'accord signé le 9 juillet 2014 avec des fonds gérés par Oaktree Capital Management L.P, un leader parmi les sociétés d'investissement internationales, pour la cession de ses activités de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie en Israël.

Cette opération était soumise à l'approbation des Autorités israéliennes de la concurrence et aux autorisations de changement d'actionariat usuelles dans ce type d'opérations.

Elle s'est traduite par un désendettement d'environ 226 millions d'euros pour le Groupe, dont 29 millions d'euros déjà pris en compte au 31 décembre 2014 du fait du classement en « actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente » conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Les comptes au 31 décembre 2015 incluent à ce titre une plus-value de cession nette après impôt de 39,1 millions d'euros (45,4 millions d'euros avant impôt).

#### Rachat de la participation de la BERD dans Veolia Central & Eastern Europe (ex Veolia Voda)

Le 7 avril 2015, Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux a racheté la participation de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) dans Veolia Central & Eastern Europe (soit 8,36 % du capital de Veolia Central & Eastern Europe, regroupant les activités Eau du Groupe en Europe centrale et Orientale) pour un prix de 85,9 millions d'euros. Suite à cette opération, le pourcentage de détention du Groupe dans Veolia Central & Eastern Europe s'établit à 100 %.

### 3.1.3 FINANCEMENT DU GROUPE

#### Échange d'obligations

Veolia Environnement a procédé, début avril 2015, à l'échange d'une partie de ses obligations de maturité 2019, 2021 et 2022 pour un montant de 515 millions d'euros, contre une nouvelle souche de maturité janvier 2028 pour un montant de 500 millions d'euros au taux de 1,59 %. Cette opération d'échange a permis au Groupe de lisser son échéancier tout en réduisant son coût de financement.

#### Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 avril 2015 a fixé le dividende au titre de l'exercice 2014 à 0,70 euro par action. Ce dividende a été versé en numéraire à compter du 7 mai 2015 pour un montant total de 384 millions d'euros.

### Amélioration de la perspective de crédit

Début mai, S&P a confirmé la notation de crédit de Veolia à A-2/BBB, tout en améliorant les perspectives du Groupe de négatives à stables. Cette décision témoigne de la reconnaissance des efforts de restructuration entrepris par Veolia, de l'amélioration des résultats et des effets positifs liés à la gestion active de la dette. Elle traduit également la confiance de l'agence de notation dans les perspectives stratégiques du Groupe.

Pour mémoire, la notation Moody's est P-2/Baa1 avec des perspectives stables.

### Évolution des emprunts obligataires

Veolia Environnement a remboursé, à son échéance le 17 juin 2015, la souche obligataire euro 2015 indexée sur l'inflation pour un montant nominal de 1,0 milliard d'euros.

### 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 et pouvant être étendu jusqu'en 2022 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en Renminbi.

Ce crédit syndiqué vient en remplacement des deux crédits syndiqués qui avaient été mis en place en 2011 : l'un multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité de 5 ans, le deuxième d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 3 ans pour des tirages en zlotys polonais, en couronnes tchèques et en forints hongrois.

### Floating Rate Note

Veolia Environnement a procédé le 13 novembre 2015 à l'émission d'une obligation à taux variable (Floating Rate Note) à échéance mai 2017 dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français, pour un montant de 350 millions d'euros.

3

## 3.1.4 SNCM/TRANSDEV GROUP

Se référer au chapitre 4, section 4.1, note 3.3 des états financiers consolidés *infra*.

## 3.1.5 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

### Assemblée générale mixte de Veolia Environnement le 22 avril 2015

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement, réunie à la Maison de la Mutualité, le mercredi 22 avril 2015, sous la présidence de M. Antoine Frérot, président-directeur général de la Société, a approuvé l'ensemble des résolutions 1 à 17 qui lui étaient soumises.

L'assemblée a notamment :

- approuvé les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2014 ;
- fixé le dividende en numéraire au titre de l'exercice 2014 à 0,70 euro par action. Ce dividende a été mis en paiement à compter du 7 mai 2015 ;
- renouvelé les mandats d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon, M. Baudouin Prot et M. Louis Schweitzer et nommé Mmes Homaira Akbari et Clara Gaymard en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- ratifié la cooptation de M. Georges Ralli en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de la société (Groupama SA) dont il était le représentant (assemblée générale 2016) ;

- émis un avis favorable sur les éléments de la rémunération, due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 et la politique de rémunération 2015 concernant M. Antoine Frérot, président-directeur général de la Société.

La résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique de droits de vote double prévue par la « loi Florange » pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans, a été rejetée.

À l'issue de cette assemblée générale mixte, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de dix-sept administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés, cinq administratrices (soit 33,3 %) et de deux censeurs :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général ;
- M. Louis Schweitzer, vice-président et administrateur référent ;
- Mme Homaira Akbari ;
- M. Jacques Aschenbroich ;
- Mme Maryse Aulagnon ;
- M. Daniel Bouton ;
- Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse ;
- Mme Clara Gaymard ;

- Mme Marion Guillou ;
- M. Serge Michel ;
- M. Pavel Páša, administrateur représentant les salariés ;
- M. Baudouin Prot ;
- Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Khaled Al Sayed ;
- Mme Nathalie Rachou ;
- M. Georges Ralli ;
- M. Paolo Scaroni ;
- M. Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés ;
- Mme Isabelle Courville, censeur ;
- M. Paul-Louis Girardot, censeur.

### 3.1.6 ASSOCIATION DES SALARIÉS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

Après avoir mis en place en octobre 2014 un plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe, Veolia a réaffirmé en 2015 sa volonté d'impliquer tous ses salariés dans la réussite de la réalisation de son plan stratégique.

Cet objectif s'est traduit notamment par la standardisation au niveau international du plan de rémunération variable des salariés, ainsi que par la mise en place, au cours du quatrième trimestre 2015, d'une opération d'actionnariat des salariés visant à associer les collaborateurs dans 20 pays au développement et à la performance du Groupe.

Plus de 29000 personnes ont souscrit à cette opération d'actionnariat des salariés, pour un montant total de 19,4 millions d'euros. L'augmentation de capital en résultant se solde par l'émission de 1 063 022 actions nouvelles, à un prix de souscription de 16,56 euros par action (soit un total de 17,6 millions d'euros). Au 17 décembre 2015, cette émission porte le nombre total d'actions Veolia Environnement en circulation à 549 566 848 actions (soit un total de 563 364 823 actions y compris l'autodétention).

Les actions nouvelles portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; elles ont été assimilées aux actions anciennes et donneront droit aux dividendes distribués au cours de l'année 2016 au titre de l'exercice 2015.

### 3.1.7 TENUE D'UN INVESTOR DAY

Le Groupe a présenté ses objectifs et perspectives pour les trois prochaines années lors d'un *Investor Day* le 14 décembre 2015.

Se référer à la section 3.7 *infra* pour le détail de ces objectifs et perspectives.

## 3.2 Informations comptables et financières

### 3.2.1 PRÉAMBULE

De la même façon que les informations financières publiées aux trois clôtures trimestrielles de 2015, la publication de l'information financière au 31 décembre 2015 est marquée par les éléments suivants :

- première application de l'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes », relative à la comptabilisation d'un passif au titre d'un droit ou d'une taxe exigible à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

L'impact s'élève à -2,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 en EBITDA et en EBIT Courant, et à -2,1 millions d'euros en résultat net courant. Cependant, l'application rétrospective sur l'année 2014 n'entraîne pas de conséquence sur l'appréciation de la performance du Groupe.

- publication des nouveaux indicateurs financiers.

Dans un double objectif de meilleure lisibilité de sa performance opérationnelle et de meilleure comparabilité avec les autres sociétés du secteur, et comme indiqué dans sa communication des résultats 2014, le Groupe a décidé la mise en place de nouveaux indicateurs financiers à compter de l'exercice 2015, désormais utilisés dans la communication de ses résultats financiers et dont les définitions sont données dans la section 3.8.3. *infra*.

Ces nouveaux indicateurs sont :

- le Chiffre d'Affaires, nouvelle dénomination de l'indicateur Produit des Activités Ordinaires,
- l'EBITDA,
- l'EBIT Courant, et
- le Résultat Net Courant.

Se référer à la section 3.8.2 pour la réconciliation de ces nouveaux indicateurs avec les anciens indicateurs utilisés par le Groupe.

Suite à l'adoption des nouveaux indicateurs financiers, Veolia a également modifié sa définition du ROCE, dont le détail est présenté à la section 3.4. *infra*.

- présentation de deux périmètres comparatifs liés à l'opération de décroisement Dalkia :
  - l'un dit « **Gaap** » avec Dalkia France en intégration globale et Dalkia International en mise en équivalence sur le premier semestre 2014 puis, à compter de juillet 2014 : Dalkia International en intégration globale et hors Dalkia France ;
  - l'autre dit « **Proforma** » avec Dalkia International en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et hors Dalkia France.

3

### 3.2.2 CHIFFRES CLÉS

Les résultats du Groupe sur l'année 2015 sont en très forte hausse, avec un résultat net courant et un free cash-flow net au-dessus des objectifs.

Les résultats se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité <sup>(1)</sup>	Variation en courant	Variation à périmètre et change constants
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 964,8</b>	<b>23 879,6</b>	<b>4,5 %</b>	<b>1,4 % <sup>(2)</sup></b>
Chiffre d'affaires <i>Proforma</i>	24 964,8	24 408,4	2,3 %	-0,6 %
<b>EBITDA</b>	<b>2 997,2</b>	<b>2 692,2</b>	<b>11,3 %</b>	<b>8,1 % <sup>(2)</sup></b>
EBITDA <i>Proforma</i>	2 997,2	2 761,9	8,5 %	5,3 %
Marge d'EBITDA <i>Proforma</i>	12,0 %	11,3 %		
<b>EBIT Courant <sup>(3)</sup></b>	<b>1 315,2</b>	<b>1 047,7</b>	<b>25,5 %</b>	<b>20,3 % <sup>(2)</sup></b>
EBIT Courant <i>Proforma</i> <sup>(3)</sup>	1 315,2	1 052,8	24,9 %	18,6 %
<b>Résultat net - part du Groupe</b>	<b>450,2</b>	<b>241,8</b>		
Résultat net - part du Groupe <i>Proforma</i>	450,2	-233,2		
<b>Résultat net courant - part du Groupe</b>	<b>580,1</b>	<b>333,3</b>		
Résultat net courant - part du Groupe <i>Proforma</i>	580,1	314,2		
<b>Résultat net courant - part du Groupe - par action <sup>(4)</sup></b>	<b>1,06</b>	<b>0,59</b>		
<b>Dividende par action</b>	<b>0,73 <sup>(5)</sup></b>	<b>0,70</b>		
Investissements industriels <i>Proforma</i>	1 484	1 568		
Free cash-flow net <i>Proforma</i> <sup>(6)</sup>	856	314		
<b>Endettement financier net</b>	<b>8 170</b>	<b>8 311</b>		

(1) Les données 2014 sont retraitées d'IFRIC 21 (cf. section 3.8.1 *infra*)

(2) Variation à change constant.

(3) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe (hors Transdev, qui n'est plus dans le prolongement des activités du Groupe) et entreprises associées.

(4) Cf. définition dans la section 3.8.3. *infra*.

(5) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 21 avril 2016.

(6) Le free cash-flow net est défini dans la section 3.8.3. *infra*.

Les principaux impacts de change sont les suivants :

Impacts de change au 31 décembre 2015 (vs 31 décembre 2014 <i>Proforma</i> )	%	M€
Chiffre d'affaires	3,4 %	836
EBITDA	3,6 %	100
EBIT Courant	5,9 %	63
Endettement financier net vs. Décembre 2014 GAAP	5,3 %	445

### Chiffre d'affaires consolidé du Groupe

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2015 progresse de 4,5 % en courant et de 1,4 % à change constant comparé au 31 décembre 2014 en données Gaap.

En données *Proforma*, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 24 964,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 versus 24 408,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma*, soit une augmentation de 2,3 % en courant et de -0,6 % à périmètre et change constants.

Le chiffre d'affaires est stable au 4<sup>e</sup> trimestre 2015 hors Activités mondiales, après un troisième trimestre en nette amélioration (+1,7 % à périmètre et change constants versus -1,4 % au premier trimestre et -1,2 % au deuxième trimestre).

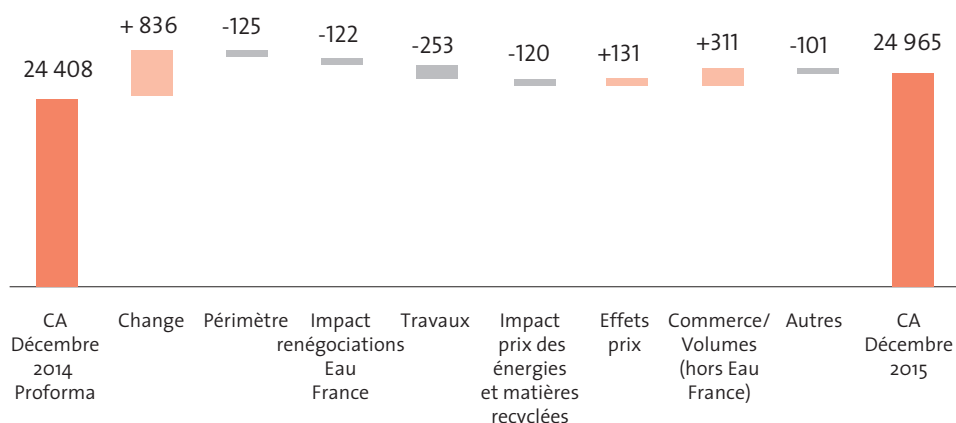
Le chiffre d'affaires se répartit entre le secteur municipal à hauteur de 56 % (soit environ 14 milliards d'euros), et le secteur industriel à hauteur de 44 % (soit environ 11 milliards d'euros).

**Par segment**, l'évolution du chiffre d'affaires par rapport au 31 décembre 2014 en données *Proforma* se détaille comme suit :

- un léger repli de l'activité en France (-1,5 % à périmètre constant) :
  - chiffre d'affaires en baisse de 3,5 % dans l'Eau, liée à l'érosion contractuelle avec de moindres indexations tarifaires (+0,3 % versus +1,2 % en 2014), malgré de bons volumes d'eau (+1,2 %) ;
  - croissance du chiffre d'affaires Déchets (1,0 %), malgré des volumes toujours difficiles, grâce à un bilan commercial positif avec un portefeuille en croissance ;
- une baisse des activités dans le reste de l'Europe (-1,2 % à périmètre et change constants) :
  - au Royaume-Uni, (-3,1 % à périmètre et change constants), le chiffre d'affaires est stable hors activité construction des PFI, grâce à la bonne tenue de la collecte commerciale et les bonnes performances des PFI ;
  - le chiffre d'affaires de l'Allemagne (-5,1 % à périmètre et change constants) est impacté par la baisse des volumes et des prix des énergies vendues, et la poursuite de la baisse des volumes dans la Propreté ;
  - le chiffre d'affaires de l'Europe centrale est en hausse de 1,8 % à périmètre et change constants, grâce à la hausse des volumes facturés dans l'Eau, et de bons volumes vendus d'électricité malgré de moindres hausses de prix dans l'Énergie ;
- une bonne progression des activités dans le Reste du monde (+3,5 % à périmètre et change constants) grâce à une forte croissance en Asie, notamment en Chine (+7,9 % à périmètre et change constants, liés à la hausse du chiffre d'affaires de l'activité Énergie, de nouveaux contrats d'Eau industrielle et la construction des incinérateurs de déchets toxiques), et au Japon (nouveaux contrats d'eau). La baisse du chiffre d'affaires d'Amérique du Nord (-4,6 % à périmètre et change constants) est principalement due à la baisse du prix des énergies ;
- et enfin une baisse du chiffre d'affaires du segment Activités mondiales (-3,3 % à périmètre et change constants) pénalisé par les activités Travaux en raison de la fin de gros projets et des retards liés à la baisse du prix du pétrole. Le chiffre d'affaires des déchets spéciaux est en hausse malgré l'impact négatif de la baisse du prix des huiles recyclées.



L'évolution du chiffre d'affaires entre 2014 (en données *Proforma*) et 2015 peut s'analyser comme suit **par principaux effets** :



3

**L'effet change** sur le chiffre d'affaires s'élève à +835,7 millions d'euros (+3,4 % du chiffre d'affaires). Il reflète principalement la variation de l'euro par rapport au dollar américain (377,2 millions d'euros), la livre sterling (244,5 millions d'euros) et le renminbi (81,0 millions d'euros).

**L'effet périmètre** est en grande partie lié à la cession des activités du Groupe en Israël, et à la cession des activités Déchets en Pologne.

La baisse du chiffre d'affaires de **l'activité Travaux** provient essentiellement des décalages de projets chez VWT et la SADE, et de la baisse du chiffre d'affaires construction sur les contrats PFI au Royaume-Uni.

Le chiffre d'affaires du Groupe est impacté par la baisse **du prix des énergies** aux États-Unis et en Allemagne, ainsi que par la variation défavorable du **prix des matières recyclées** (notamment les métaux et les huiles).

Des **effets prix positifs** sont toutefois constatés, liés aux indexations tarifaires toujours favorables, mais plus modérées : faibles en Europe dans l'Eau et les Déchets, et plus soutenues hors d'Europe.

La dynamique commerciale favorable (**effet Commerces/Volumes**) de +311 millions d'euros, hors effet négatif des **renégociations de l'Eau France** (-122 millions d'euros), est liée :

- à de bons volumes dans l'Eau (France, Europe centrale et Afrique Moyen-Orient), qui sont partiellement compensés par

des difficultés dans le secteur des Déchets, malgré une bonne résistance en France et au Royaume-Uni ;

- à des gains de contrats en Europe dans les Déchets (France et Royaume-Uni) et l'Énergie (Pays-Bas, Espagne) et à une croissance en Asie-Pacifique dans l'Eau industrielle notamment.

Enfin, les « **Autres** » variations concernent principalement des éléments ponctuels sans impact sur l'EBITDA.

### EBITDA

La progression de l'EBITDA au 31 décembre 2015 est de 11,3 % en courant et de 8,1 % à change constant comparé au 31 décembre 2014 en données Gaap.

En données *Proforma*, au 31 décembre 2015, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 2 997,2 millions d'euros, soit une augmentation de 8,5 % en courant et de 5,3 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Cette forte progression de l'EBITDA est liée principalement **aux réductions de coûts** qui s'élèvent à 220 millions d'euros sur l'année 2015.

Impacts EBIT  
en millions d'euros  
(avant IFRS 10 & 11)

	2012	2013	2014	Fin 2014 cumulé	2015	Fin 2015 cumulé	Objectif 2015 cumulé
Gains bruts	142	208	232	582	220	802	750

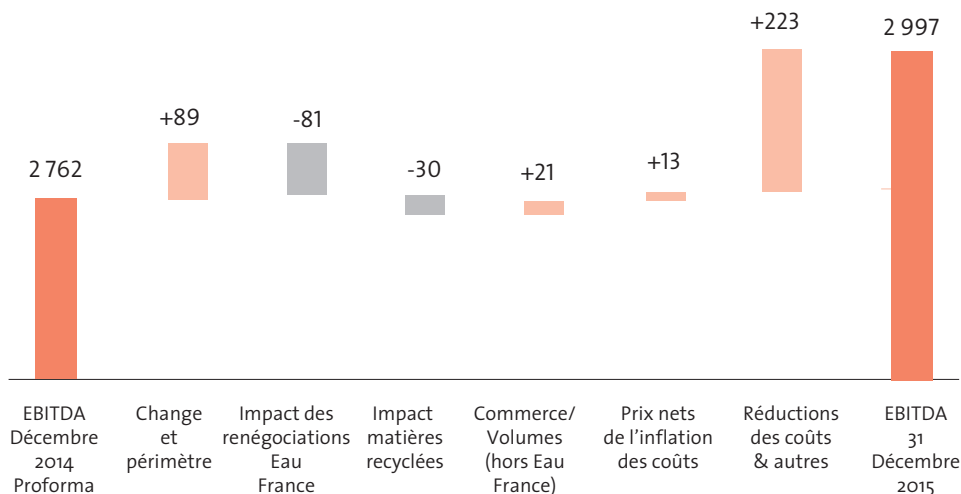
Les réductions de coûts sont liées à l'efficacité des organisations (à hauteur de 46 %), aux achats (24 %), au redressement des contrats déficitaires (10 %) et aux efforts d'optimisations techniques (9 %). Elles concernent l'ensemble des géographies : la France (à hauteur de 44 %), l'Europe hors France (17 %), le Reste du monde (17 %), les Activités mondiales (16 %) et le Siège (6 %).

#### Par segment :

- l'EBITDA de la France est marqué par de bons résultats dans l'activité Déchets :
  - dans les métiers de l'Eau, l'EBITDA est en baisse de 6,1 % à périmètre constant. Les réductions de coûts ne compensent que partiellement l'érosion commerciale, et les bons volumes sont atténués par des effets prix négatifs ;
  - dans les activités Déchets, l'EBITDA est en hausse de +6,7 % grâce aux plans d'économies de coûts, à la baisse du prix du fuel, et à des éléments non récurrents favorables, en dépit de la baisse des volumes mis en décharge ;

- poursuite de la croissance en Europe hors France, notamment en Europe centrale et Orientale (+10,0 % à change et périmètre constants, en raison principalement de la forte baisse des coûts), et au Royaume-Uni (bonne performance de la collecte commerciale, effet positif de la baisse du fuel, et réductions de coûts, malgré la baisse du prix des métaux et de l'électricité). En Allemagne, l'EBITDA est stable, les réductions de coûts compensant l'effet des baisses de volumes dans les Déchets et l'Énergie ;
- forte croissance dans le Reste du monde : en Amérique du Nord grâce aux gains d'efficacité qui compensent la baisse des marges des cogénérations et la moindre activité des services industriels, et en Chine, portée par la croissance du chiffre d'affaires et les économies de coûts ;
- l'EBITDA des Activités mondiales est, quant à lui, en léger repli, pénalisé notamment par la baisse du chiffre d'affaires de l'activité construction, et l'effet de la baisse du prix des huiles dans les déchets spéciaux, malgré les efforts de réduction des coûts.

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2014 en données *Proforma* et 2015 peut s'analyser comme suit :



**L'impact change** sur l'EBITDA est positif et s'élève à 100,3 millions d'euros. Il reflète principalement la variation de l'euro par rapport au dollar américain (41,2 millions d'euros), la livre sterling (29,9 millions d'euros) et le renminbi (23,4 millions d'euros). **L'effet périmètre** concerne essentiellement la cession des activités du Groupe en Israël.

**La dynamique commerciale** est favorable, hors effet négatif des renégociations de l'Eau en France (-81 millions d'euros).

**L'effet prix net de l'inflation des coûts** est positif : les indexations contractuelles moins favorables sont compensées par l'efficacité opérationnelle.

**La contribution des plans d'économies de coûts** s'élève à 223 millions d'euros, et porte principalement sur l'efficacité des organisations et sur les achats. Les réductions de coûts représentent un montant cumulé de 802 millions d'euros au 31 décembre 2015, et dépassent ainsi l'objectif fixé pour la fin d'année 2015.

#### EBIT Courant

L'EBIT Courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2015 s'élève à 1 315,2 millions d'euros, en très forte progression de +25,5 % en courant et de +20,3 % à change constant comparé au 31 décembre 2014 en données Gaap. L'augmentation est de +24,9 % en courant

(+18,6 % à périmètre et change constants) comparé au 31 décembre 2014 *Proforma*.

La très forte progression de l'EBIT Courant provient principalement :

- de la forte amélioration de l'EBITDA ;
- de la baisse des charges d'amortissement de 62 millions d'euros à change constant, soit 4,4 % ;
- de la variation favorable des dotations nettes aux provisions, en particulier dans l'Eau en France liée aux reprises de provision pour risques contractuels « Olivet » et à la levée de certains risques en 2015 ;
- de la progression forte du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées notamment pour nos activités de concession d'Eau en Chine de l'ordre de 30 millions d'euros.

L'effet change sur l'EBIT Courant est positif à 62,6 millions d'euros et reflète principalement la variation de l'euro par rapport au dollar américain (26,8 millions d'euros), à la livre sterling (16,1 millions d'euros) et au renminbi (19,5 millions d'euros).

## Résultat financier

**Le coût de l'endettement financier net** s'établit à -445,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus -494,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma* hors coût de rachat des souches obligataires de -62,3 millions d'euros (-556,7 millions d'euros y compris coût de rachat des souches obligataires).

Le coût de l'endettement financier net est donc en retrait de 48,5 millions d'euros versus 2014 *Proforma*, malgré un effet change négatif de 12,9 millions d'euros. La baisse du coût de l'endettement financier net traduit les efforts du Groupe en matière de gestion dynamique de sa dette.

**Les autres revenus et charges financiers** s'élèvent à 27,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus 12,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma*. Les autres revenus et charges financiers incluent les plus ou moins-values de cessions financières nettes à hauteur de 59,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 (52,5 millions d'euros net d'impôt), et en particulier le résultat de cession financière réalisé sur les activités du Groupe en Israël à hauteur de 45,4 millions d'euros avant impôts.

## Impôt

Le taux d'impôt retraité au 31 décembre 2015 est en retrait et s'affiche à 28,0 %, versus 35,6 % au 31 décembre 2014 en données *Proforma*.

Ce recul s'explique notamment par la hausse des résultats dans les pays d'Europe centrale et orientale à moindre taux d'imposition.

## Résultat net

**Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère** est en très forte progression pour atteindre 580,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 314,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma* (et 333,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 Gaap), sous l'effet de :

- la croissance de l'EBIT Courant ;
- la baisse du coût de l'endettement financier ;
- ainsi que de l'amélioration du taux d'impôt.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère (dilué et non dilué) par action s'élève à 1,06 euro au 31 décembre 2015, versus 0,59 euro au 31 décembre 2014 (en données Gaap).

**Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère** s'élève à 450,2 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus 241,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap.

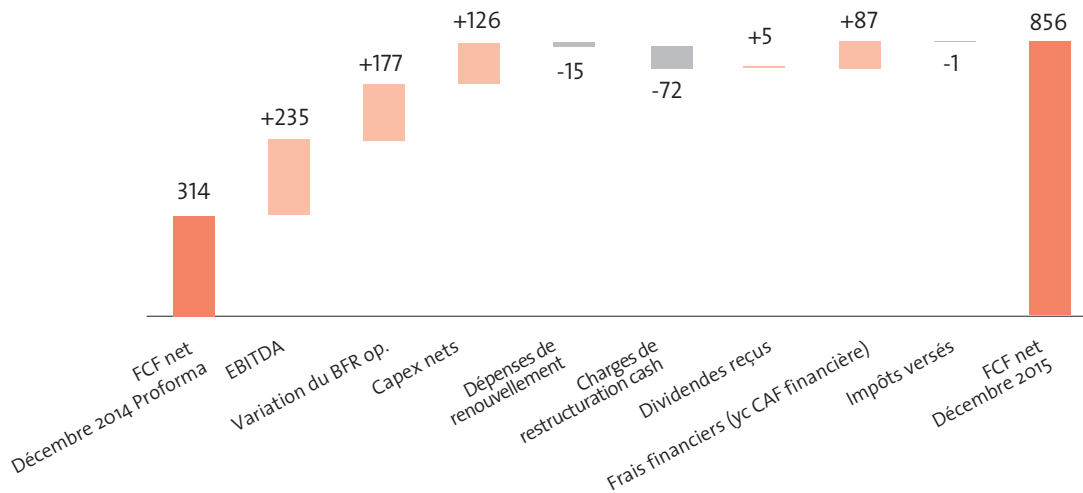
Outre les éléments déjà mentionnés ci-dessus, la très forte croissance du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est également portée par les bons résultats de Transdev Group, comptabilisés en quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence, atténués par les éléments du résultat net considérés comme non courants, en particulier les charges et provisions pour restructuration (voir ci-après).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (dilué et non dilué) par action ressort à 0,69 euro au 31 décembre 2015, contre 0,32 euro au 31 décembre 2014 (en données Gaap).

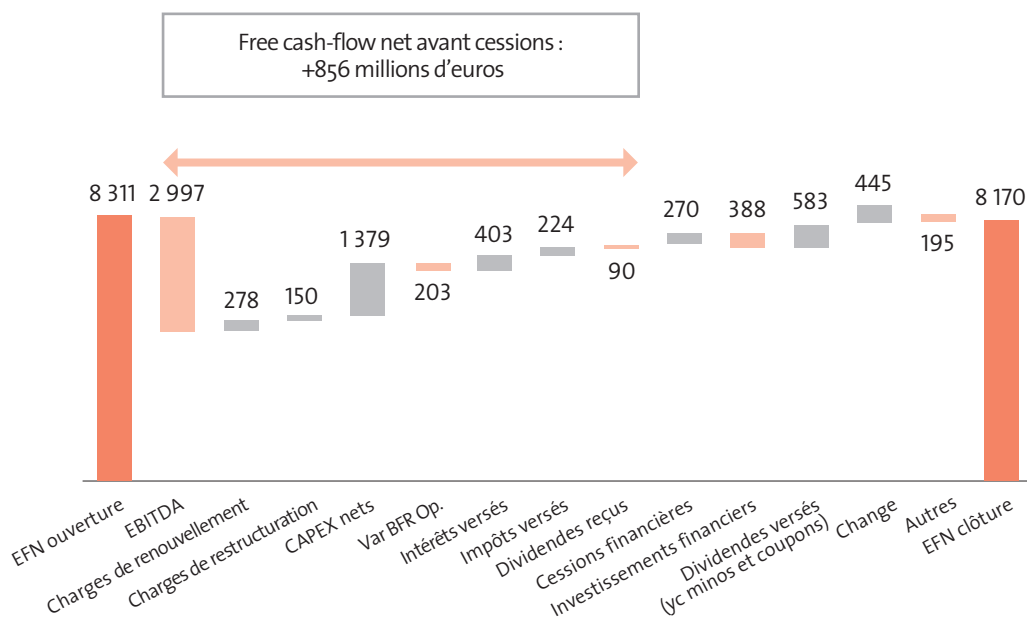
## Free cash-flow net et endettement financier net

**Le free cash-flow (FCF) net** s'élève à 856 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus 314 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma*, et est donc très largement supérieur à l'objectif grâce notamment à d'excellents encaissements en fin d'année.

Le free cash-flow net s'améliore sous l'effet de la progression de l'EBITDA, de la maîtrise des investissements industriels, de la variation du BFR opérationnel, de l'amélioration des éléments financiers, en partie compensés par la hausse des charges de restructuration.



Au global, l'endettement financier net s'établit à 8 170 millions d'euros, en baisse de 586 millions d'euros si on exclut l'impact change, par rapport au 31 décembre 2014 en données Gaap (8 311 millions d'euros). L'endettement financier net varie sous l'effet des éléments suivants :



## 3.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

### 3.2.3.1 Chiffre d'affaires par segment

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Variation 2015/2014	Dont croissance interne	Dont croissance externe	Dont effet de change
France	5 471,5	5 553,1	-1,5 %	-1,5 %	0,0 %	0,0 %
Europe hors France	8 574,7	8 475,0	+1,2 %	-1,2 %	-0,4 %	+2,8 %
Reste du monde	5 926,1	5 304,8	+11,7 %	+3,5 %	-0,5 %	+8,7 %
Activités mondiales	4 881,0	4 867,1	+0,3 %	-3,3 %	+0,7 %	+2,9 %
Autres	111,5	208,4	-46,5 %	+2,6 %	-49,3 %	+0,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>24 964,8</b>	<b>24 408,4</b>	<b>+2,3 %</b>	<b>-0,6 %</b>	<b>-0,5 %</b>	<b>+3,4 %</b>

L'évolution du chiffre d'affaires est la suivante :

Variations <i>proforma</i> à change et périmètre constants	1 <sup>er</sup> trimestre 2015	2 <sup>e</sup> trimestre 2015	3 <sup>e</sup> trimestre 2015	4 <sup>e</sup> trimestre 2015
France	-3,6 %	-1,6 %	-0,5 %	-0,2 %
Europe hors France	-3,5 %	-0,7 %	-0,4 %	+0,2 %
Reste du monde	+2,4 %	+4,5 %	+7,7 %	-0,2 %
Activités mondiales	+2,1 %	-7,9 %	-0,1 %	-6,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>-1,4 %</b>	<b>-1,2 %</b>	<b>+1,7 %</b>	<b>-1,4 %</b>
<b>GROUPE HORS ACTIVITÉS MONDIALES</b>	<b>-2,1 %</b>	<b>+0,5 %</b>	<b>+2,1 %</b>	<b>-0,1 %</b>

### FRANCE

Au 31 décembre 2015, le chiffre d'affaires de la France ressort à 5 471,5 millions d'euros, en retrait de -1,5 % à périmètre constant par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*.

- le chiffre d'affaires des activités Eau est en retrait de -3,5 % en courant et à périmètre constant par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*. L'activité Eau est impactée par l'érosion contractuelle (liée à la perte des contrats de Nice et de Rennes et de la reconduction du Grand Lyon), et par une moindre indexation tarifaire (+0,3 % versus +1,2 % en 2014), atténuées par la progression des volumes (+1,2 %) dans un contexte climatique favorable ;
- le chiffre d'affaires des activités Déchets est en progression de +1,0 % à périmètre constant. Les gains commerciaux, la hausse des tarifs de collecte commerciale et la bonne tenue des activités incinération sont partiellement compensés par la baisse des volumes et des prix des matières recyclées, la diminution des tarifs dans la collecte municipale, et la baisse des volumes mis en décharge.

### EUROPE HORS FRANCE

Au 31 décembre 2015, le chiffre d'affaires de l'Europe hors France ressort à 8 574,7 millions d'euros, en progression de +1,2 % en courant (-1,2 % à périmètre et change constants) par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*. Après une baisse continue sur les trois premiers trimestres, le chiffre d'affaires se redresse légèrement au quatrième trimestre 2015 à +0,2 % à périmètre et change constants.

Cette variation s'explique par :

- les pays d'Europe centrale : chiffre d'affaires en hausse de +1,8 % à périmètre et change constants grâce à un accroissement des volumes d'eau combiné à des hausses tarifaires en République tchèque, ainsi qu'à une augmentation des volumes d'électricité vendus notamment en Pologne et en République tchèque ;
- le Royaume-Uni et l'Irlande : retrait de -2,7 % du chiffre d'affaires à périmètre et change constants, en lien avec le recul du chiffre d'affaires construction des contrats PFI (fin de la construction de Staffordshire, Leeds et Shropshire), malgré une hausse des volumes de collecte commerciale, et des volumes de matières recyclées (principalement vieux cartons) ;
- l'Allemagne : diminution du chiffre d'affaires de -5,1 % à périmètre et change constants suite à la baisse des volumes vendus de gaz et d'électricité, à la baisse du prix des énergies (électricité, gaz et chaleur) ainsi qu'à la baisse des volumes de déchets solides. Après un repli sur les trois premiers trimestres le chiffre d'affaires est néanmoins stable au quatrième trimestre ;

- l'Italie, où le chiffre d'affaires des activités Énergie diminue de -8,5 % en courant et de -8,9 % à périmètre constant, sous l'effet de la restructuration du portefeuille commercial ;
- les autres pays d'Europe : leur chiffre d'affaires à périmètre et change constants est en hausse, porté par le développement de l'activité, notamment aux Pays-Bas (développement des activités d'utilités industrielles, recyclage des plastiques et travaux de rénovation d'une centrale de cogénération) et en Ibérie (nouveaux contrats d'efficacité énergétique en Espagne).

### RESTE DU MONDE

Au 31 décembre 2015, le chiffre d'affaires du Reste du monde ressort à 5 926,1 millions d'euros, en augmentation de +11,7 % en courant (+3,5 % à périmètre et change constants) par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Le chiffre d'affaires du Reste du monde est le reflet d'une croissance solide :

- en Amérique latine (+11,8 % en courant, +12,8 % à périmètre et change constants), en particulier en Argentine (contrat de Buenos Aires), au Brésil, et en Colombie du fait des hausses tarifaires ;
- le chiffre d'affaires de la zone Asie est en progression dans la plupart des géographies à l'exception notamment de la République de Corée du fait de l'arrêt d'un contrat industriel. En Chine, le chiffre d'affaires augmente de +24,8 % en courant, et de +7,9 % à périmètre et change constants, principalement grâce à la progression des volumes vendus dans l'Énergie (réseaux de chaleur de Jiamusi et Harbin) et à la construction d'incinérateurs de déchets toxiques. Le marché de l'Eau industrielle en Chine progresse également et bénéficie de gains de nouveaux contrats ;
- en Afrique et au Moyen-Orient, la croissance du chiffre d'affaires (+12,9 % en courant, +8,6 % à périmètre et change constants) est soutenue par la progression des volumes d'Eau et d'électricité au Maroc et au Gabon, et par l'augmentation des tarifs au Maroc.

Cette forte croissance est tempérée par une diminution du chiffre d'affaires en Amérique du Nord de -4,6 % à périmètre et change constants (+12,5 % en courant) principalement liée à la baisse du prix de l'électricité et de l'énergie vendue dans les réseaux de chaleur, partiellement compensée par une hausse des prix sur l'activité Eau industrielle et municipale.

Le chiffre d'affaires du Reste du monde connaît néanmoins un ralentissement au 4<sup>e</sup> trimestre 2015, notamment en Chine et en Amérique latine (Équateur) dû à la non récurrence de certains contrats de travaux.

**ACTIVITÉS MONDIALES**

Au 31 décembre 2015, le chiffre d'affaires du segment Activités mondiales ressort à 4 881,0 millions d'euros, en augmentation de +0,3 % en courant (-3,3 % à périmètre et change constants) par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Cette évolution s'explique principalement par :

- la baisse de l'activité travaux de la SADE en France notamment sur le marché du BTP, et au décalage de contrats à l'international (Jordanie et Sri Lanka) ;

- le décalage de projets chez Veolia Water Technologies et la fin de la construction d'Hong Kong Sludge. Le chiffre d'affaires est néanmoins positivement impacté par de bons volumes dans les solutions dans l'industriel en Asie et en Afrique ;
- l'effet négatif du prix des matières recyclées en lien avec le cours du pétrole dans le secteur des Déchets spéciaux. Le chiffre d'affaires des déchets spéciaux progresse cependant grâce aux bonnes performances dans les services industriels en France et à l'incinérateur de déchets dangereux en Espagne.

**3.2.3.2 Chiffre d'affaires par métier**

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 <i>Proforma</i>	Variation 2015/2014	Dont croissance interne	Dont croissance externe	Dont effet de change
Eau	11 347,7	11 235,3	+1,0 %	-1,7 %	-0,4 %	+3,1 %
Déchets	8 692,0	8 436,2	+3,0 %	+0,5 %	-1,4 %	+3,9 %
Énergie	4 925,1	4 736,9	+4,0 %	+0,1 %	+0,8 %	+3,1 %
<b>GROUPE</b>	<b>24 964,8</b>	<b>24 408,4</b>	<b>+2,3 %</b>	<b>-0,6 %</b>	<b>-0,5 %</b>	<b>+3,4 %</b>

**EAU**

Le chiffre d'affaires du métier Eau est en léger repli de -1,7 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*. Cette évolution s'explique par :

- une stabilité du chiffre d'affaires municipal : l'effet négatif de l'érosion contractuelle en France est partiellement compensé par de bons volumes en France et en Europe centrale ;
- une bonne croissance dans l'industriel, en particulier en Asie ;
- et par une baisse de l'activité travaux : le chiffre d'affaires de VWT est impacté par la fin du chantier de Hong Kong Sludge, par la fin des grands projets de *Design and Build* (Az Zour North et Sadara en 2014), et par des décalages de projets liés à la baisse des prix du pétrole. La morosité du marché du BTP en France se répercute sur l'activité de la SADE en France.

**DÉCHETS**

Le chiffre d'affaires du métier Déchets est en hausse de +0,5 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*. L'activité est marquée par une bonne résistance de nos opérations dans un contexte de volumes toujours faibles.

La variation du chiffre d'affaires Déchets s'explique par :

- une bonne dynamique commerciale notamment en France, en Grande Bretagne et en Amérique latine ;
- la poursuite de la construction des incinérateurs de déchets toxiques en Chine ;
- une croissance dans les déchets spéciaux malgré la baisse du prix des huiles recyclées en lien avec la baisse du cours du pétrole.

**ÉNERGIE**

Le chiffre d'affaires du métier Énergie est stable par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*, malgré la baisse du prix des énergies (compensée en marge) et des conditions climatiques peu favorables.

La variation du chiffre d'affaires de l'activité Énergie s'explique également par :

- la progression des volumes vendus en Chine et en Europe centrale (Pologne et République Tchèque) ;
- la poursuite de la restructuration du portefeuille de contrats en Italie.

**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 3 003,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma* à 2 968,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit une baisse de -1,2 % en courant.

Le ratio coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires est en retrait et passe de 12,3 % au 31 décembre 2014 *Proforma* à 11,9 % au 31 décembre 2015.

Cette baisse constatée est le reflet de la politique de recentrage et du plan de réduction des coûts mis en œuvre par le Groupe depuis 2012.



### 3.2.4.2 EBITDA

L'évolution de l'EBITDA **par segment** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation 2015/2014 Proforma en courant	Variation 2015/2014 Proforma à périmètre et change constants
France	816,4	836,5	843,0	-2,4 %	-2,4 %
Europe hors France	1 104,1	988,0	734,2	11,7 %	9,1 %
Reste du monde	805,0	707,3	686,0	13,8 %	3,7 %
Activités mondiales	225,8	229,6	229,0	-1,7 %	-3,7 %
Autres*	45,9	0,5	200,0	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>2 997,2</b>	<b>2 761,9</b>	<b>2 692,2</b>	<b>8,5 %</b>	<b>5,3 %</b>
<b>Taux de marge EBITDA</b>	<b>12,0 %</b>	<b>11,3 %</b>	<b>11,3 %</b>		

\* Le segment Autres au 31 décembre 2014 Gaap comprend la contribution des activités de Dalkia en France jusqu'à la date de décroisement le 25 juillet 2014.

### 3.2.4.3 EBIT Courant

L'évolution de l'EBIT Courant **par segment** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation 2015/2014 Proforma en courant	Variation 2015/2014 Proforma à périmètre et change constants
France	197,1	189,3	193,2	4,1 %	4,1 %
Europe hors France	558,9	427,0	289,4	30,9 %	24,3 %
Reste du monde	465,9	349,2	339,6	33,4 %	19,9 %
Activités mondiales	99,2	119,9	119,9	-17,2 %	-19,2 %
Autres*	-5,9	-32,6	105,6	-	-
<b>EBIT Courant</b>	<b>1 315,2</b>	<b>1 052,8</b>	<b>1 047,7</b>	<b>24,9 %</b>	<b>18,6 %</b>

\* Le segment Autres au 31 décembre 2014 Gaap comprend la contribution des activités de Dalkia en France jusqu'à la date de décroisement le 25 juillet 2014.

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT Courant au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap
<b>EBITDA</b>	<b>2 997,2</b>	<b>2 761,9</b>	<b>2 692,2</b>
Dépenses de renouvellement	-278,4	-263,4	-318,7
Amortissements <sup>(1)</sup>	-1 553,7	-1 517,1	-1 412,6
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	98,7	68,6	93,1
Provisions, juste valeur et autres :	51,4	2,8	-6,3
• Pertes de valeurs nettes courantes sur actifs corporels, incorporels et AFO	-28,3	-19,8	-19,7
• Plus ou moins-values de cessions industrielles	4,3	1,9	7,1
• Dotations nettes de reprises aux provisions opérationnelles, ajustements de juste valeur et autres	75,4	20,7	6,3
<b>EBIT Courant</b>	<b>1 315,2</b>	<b>1 052,8</b>	<b>1 047,7</b>

(1) Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels (AFO) à hauteur de -173,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus -113,1 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Proforma.

**Le remboursement des actifs financiers opérationnels (AFO)** est en augmentation, en particulier dans les activités Déchets en France, et dans l'Eau en Corée.

**Les dotations nettes de reprise aux amortissements** sont en retrait de plus de 4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2014 en données *Proforma*.

**La quote-part de résultat net courant des co-entreprises et des entreprises associées** est constituée des entités chinoises dans l'Eau et les Déchets à hauteur de 44,8 millions d'euros, versus 13,6 millions d'euros au 31 décembre 2014, et des entités du Royaume-Uni (Eau et Déchets) pour 15,9 millions d'euros (7,6 millions d'euros au 31 décembre 2014). Au 31 décembre 2014 Gaap, cette rubrique comprenait également le résultat d'entités israéliennes cédées le 30 mars 2015, ainsi que la quote-part de résultat des entités de Dalkia International.

**Les pertes de valeurs nettes courantes sur actifs corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels** au 31 décembre 2014

en données Gaap et *Proforma* concernaient principalement les activités Déchets en Pologne en cours de cession. Au 31 décembre 2015, elles incluent des dépréciations d'actifs pour divers risques, en particulier dans les Déchets spéciaux et au Royaume-Uni.

**Les plus ou moins-values de cessions industrielles** au 31 décembre 2015 concernent essentiellement des opérations réalisées par l'Eau en France, ainsi que dans les activités Énergie en Pologne et en Italie.

**Les dotations nettes de reprise aux provisions opérationnelles** au 31 décembre 2015 incluent une reprise de provision au titre des contrats « Olivet » dans les activités Eau en France, et la levée de certains risques en France et en Australie.

Au 31 décembre 2014, les dotations nettes de reprise aux provisions opérationnelles comprenaient notamment une reprise exceptionnelle de provision retraites comptabilisée par Veolia Environnement au titre des cadres dirigeants à hauteur de 15 millions d'euros.

### 3.2.4.4 Analyse par segment de l'EBITDA et de l'EBIT Courant

#### FRANCE

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 <i>Proforma</i>	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation en courant <i>Proforma</i>	Variation à périmètre et change constants <i>Proforma</i>
EBITDA	816,4	836,5	843,0	-2,4 %	-2,4 %
Taux de marge EBITDA	14,9 %	15,1 %	15,2 %		
EBIT Courant	197,1	189,3	193,2	4,1 %	4,1 %

L'EBITDA de la France au global est en légère diminution sur la période.

Le retrait de l'EBITDA de l'Eau en France est principalement lié à l'érosion commerciale à hauteur de -81 millions d'euros (reconduction du Grand Lyon, et perte des contrats de Nice, Rennes), en partie compensée par les efforts significatifs de réduction de coûts de l'ordre de 70 millions d'euros. L'impact favorable lié à la hausse des volumes vendus sur le deuxième semestre 2015 est atténué par les effets négatifs des variations de prix (indexation en baisse pour atteindre 0,3 %).

Dans l'activité Déchets, l'EBITDA croît, en lien avec la progression du chiffre d'affaires, la contribution des plans d'économie de coûts, la baisse du prix du fuel, et l'effet lié à des éléments ponctuels favorables, malgré la diminution des volumes mis en décharge.

L'EBIT Courant de la France est en progression grâce à la baisse des amortissements, et à la variation favorable des dotations nettes aux provisions, en particulier des reprises de provision pour risques contractuels « Olivet » ainsi que des provisions pour risque URSSAF.

#### EUROPE HORS FRANCE

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 <i>Proforma</i>	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation en courant <i>Proforma</i>	Variation à périmètre et change constants <i>Proforma</i>
EBITDA	1 104,1	988,0	734,2	11,7 %	9,1 %
Taux de marge EBITDA	12,9 %	11,7 %	11,1 %		
EBIT Courant	558,9	427,0	289,4	30,9 %	24,3 %

L'EBITDA de l'Europe hors France connaît une augmentation significative dans la plupart des pays, notamment :

- au Royaume-Uni, en lien avec l'évolution favorable du prix du fuel, malgré l'impact négatif du prix des matières recyclées (ferrailles, verre). La poursuite du redressement de l'activité de collecte commerciale au Royaume-Uni est néanmoins atténué par le recul de l'activité de collecte municipale ;
- en Europe centrale : la croissance de l'EBITDA est particulièrement marquée en Pologne et en Lituanie. Cette progression est liée à des effets prix favorables sur les énergies achetées (charbon...)

La progression de l'EBITDA en Europe hors France traduit également les efforts de réduction de coûts engagés dans toutes les géographies.

L'EBITDA de l'Allemagne est stable, les réductions de coûts compensent la baisse des volumes.

L'EBIT Courant de l'Europe hors France croît, en lien avec la progression de l'EBITDA, la diminution des dotations nettes de reprise aux amortissements, et la variation positive des provisions opérationnelles.

## RESTE DU MONDE

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation en courant Proforma	Variation à périmètre et change constants Proforma
EBITDA	805,0	707,3	686,0	13,8 %	3,7 %
Taux de marge EBITDA	13,6 %	13,3 %	13,4 %		
EBIT Courant	465,9	349,2	339,6	33,4 %	19,9 %

L'augmentation de l'EBITDA du segment Reste du monde concerne essentiellement :

- les États-Unis, en lien avec les plans de réductions de coûts, des effets d'efficacité dans l'Énergie, et des effets tarifs favorables dans les activités d'Eau municipale et industrielle et dans les déchets dangereux, malgré la baisse des marges des cogénérations ;
- l'Amérique latine, grâce à la bonne performance opérationnelle en particulier en Argentine (gain du contrat de Buenos Aires, et effet favorable sur les tarifs, et ce, malgré l'impact négatif lié à l'arrêt d'un contrat), et au Brésil (impact positif des révisions tarifaires) ;

■ la Chine, qui bénéficie de la montée en puissance des activités Énergie (effets favorables sur les volumes liés au développement des surfaces chauffées et sur le prix du charbon), du développement des contrats industriels dans l'Eau, et de la contribution positive des plans d'économie de coûts ;

■ Singapour, en lien avec la progression du chiffre d'affaires et l'encaissement d'une indemnité d'assurance.

L'EBIT Courant du Reste du monde connaît une forte progression, en lien avec l'évolution de l'EBITDA, et la hausse importante des résultats des concessions d'Eau en Chine à hauteur de 31 millions d'euros, comptabilisés en quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées.

## ACTIVITÉS MONDIALES

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap	Variation en courant Proforma	Variation à périmètre et change constants Proforma
EBITDA	225,8	229,6	229,0	-1,7 %	-3,7 %
Taux de marge EBITDA	4,6 %	4,7 %	4,7 %		
EBIT Courant	99,2	119,9	119,9	-17,2 %	-19,2 %

L'EBITDA des Activités mondiales est affecté par les éléments suivants :

- les activités Travaux (VVT et Sade) sont pénalisées par la contraction des marchés publics en France et des difficultés sur certains chantiers à l'international. L'EBITDA de la SADE progresse néanmoins sous l'effet principalement du paiement d'une indemnité sur un chantier au Pérou ;

■ dans les Déchets spéciaux, l'activité est pénalisée par la baisse du prix des huiles.

L'EBIT Courant des Activités mondiales se dégrade fortement en lien avec la baisse de l'EBITDA et des dépréciations d'actifs dans les Déchets spéciaux.

## 3.2.4.5 Charges financières nettes

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap
<b>Coût de l'endettement financier net (1)</b>	<b>-445,9</b>	<b>-556,7**</b>	<b>-543,9</b>
Plus ou moins-values de cessions financières*	59,5	63,1	544,7
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	43,2	10,7	47,7
Résultats sur actifs disponibles à la vente	4,0	3,8	3,1
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-	-
Résultat de change	6,4	-2,6	-
Désactualisation des provisions	-39,0	-46,0	-45,3
Autres	-46,2	-16,6	-19,7
<b>Autres revenus et charges financiers (2)</b>	<b>27,9</b>	<b>12,4</b>	<b>530,5</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER (1) + (2)</b>	<b>-418,0</b>	<b>-544,3</b>	<b>-13,4</b>

\* Y compris frais de cession financières pour -2,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 et -7,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

\*\* -494,4 millions d'euros hors coût de rachat des souches obligataires à hauteur de -62,3 millions d'euros.

Le taux de financement passe de 5,45 % au 31 décembre 2014 en données *Proforma* (hors coûts de rachat des dettes obligataires de 2014 à hauteur de 62,3 millions d'euros) à 5,0 % au 31 décembre 2015.

La baisse du taux de financement s'explique principalement par les effets de la gestion active de la dette en dépit d'un effet change négatif.

## COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le coût de l'endettement financier net s'établit à -445,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus -494,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma* hors coût de rachat des souches obligataires de -62,3 millions d'euros (-556,7 millions d'euros y compris coût de rachat des souches obligataires).

Le coût de l'endettement financier net est donc en retrait de 48,5 millions d'euros versus 2014 *Proforma*, malgré un effet change négatif de 12,9 millions d'euros.

La baisse du coût de l'endettement financier net traduit les efforts du Groupe en matière de gestion dynamique de sa dette.

## AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS

Les autres revenus et charges financiers s'élèvent à 27,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus 12,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma*.

Les autres revenus et charges financiers incluent les plus ou moins-values de cessions financières nettes à hauteur de 59,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 (52,5 millions d'euros net d'impôt), et en particulier le résultat de cession financière réalisé sur les activités du Groupe en Israël (45,4 millions d'euros avant impôt), la plus-value de cession d'une entité mise en équivalence à Singapour (16,4 millions d'euros), et d'une co-entreprise chinoise (13,3 millions d'euros).

Au 31 décembre 2014 en données *Proforma*, les autres revenus et charges financiers incluaient le résultat de cession de Marius Pedersen pour 48,9 millions d'euros.

## 3.2.4.6 Impôts sur les résultats

La charge d'impôt s'élève à -199,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre -164,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap, et -147,1 millions d'euros en données *Proforma*.

Le taux d'impôt au 31 décembre 2015 est en diminution et s'affiche à 28,0 % (versus 35,6 % au 31 décembre 2014 en données *Proforma*) après retraitement de l'impact des cessions financières, des éléments non courants du résultat net des entités contrôlées et de la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma
<b>Résultat avant impôt – Éléments courants (a)</b>	<b>897</b>	<b>571</b>
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	99	69
Dont plus ou moins-values de cessions financières (c)	60	63
<b>Résultat avant impôt retraité – Éléments courants : d = a-b-c</b>	<b>738</b>	<b>439</b>
<b>Charges d'impôts sur le résultat courant avant impôts (e)</b>	<b>-207</b>	<b>-156</b>
<b>Taux d'impôts retraité sur les éléments courants du compte de résultat (e)/(d)</b>	<b>28,0 %</b>	<b>35,6 %</b>

La diminution du taux d'impôt retraits s'explique essentiellement par la hausse des résultats dans les pays d'Europe centrale et Orientale à faible imposition.

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

Le résultat net des autres sociétés mises en équivalence (Transdev Group) s'élève à 45,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 (quote part à 50 %), *versus* 11,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Cette forte progression de Transdev Group, est liée notamment à l'amélioration des principales lignes de métiers en France et au développement favorable de l'activité bus et tramway en Australie, malgré des difficultés rencontrées sur le Transport à la Demande aux États-Unis et les coûts afférents aux lancements de nouveaux produits.

### 3.2.4.8 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 101,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap, et 75,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données *Proforma*, en lien avec la progression de l'Énergie en Pologne et en Chine.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 450,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 241,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est de 580,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 333,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap.

Compte tenu du nombre moyen pondéré d'actions en circulation qui s'élève à 548,5 millions au 31 décembre 2015 (dilué et non dilué) et 543,0 millions au 31 décembre 2014 (dilué et non dilué), le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère (dilué et non dilué) par action ressort à 0,69 euro au 31 décembre 2015, contre 0,32 euro au 31 décembre 2014 en données Gaap. Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère (dilué et non dilué) ressort à 1,06 euro au 31 décembre 2015 contre 0,59 euro au 31 décembre 2014 en données Gaap.

Au 31 décembre 2015 la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 315,2	-192,4	1 122,9
Coût de l'endettement financier net	-445,9	-	-445,9
Autres revenus et charges financiers	27,9	-	27,9
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>897,3</b>	<b>-192,4</b>	<b>704,9</b>
Charge d'impôts sur les sociétés	-207,1	7,6	-199,5
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	45,9	45,9
Résultat net des activités non poursuivies	-	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-110,1	9,0	-101,1
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>580,1</b>	<b>-129,9</b>	<b>450,2</b>

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap
<b>EBIT Courant</b>	<b>1 315,2</b>	<b>1 052,8</b>	<b>1 047,7</b>
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	-18,2	-310,0	-300,5
Charges de restructuration	-80,8	-29,4	-29,4
Frais de personnel – paiements en actions	-10,7	-1,2	-1,2
Provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels et AFO	-78,7	-197,9	-202,3
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-4,0	-	-
<b>Total des éléments non courants</b>	<b>-192,4</b>	<b>-538,5</b>	<b>-533,4</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QP DE RÉSULTAT NET DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 122,9</b>	<b>514,3</b>	<b>514,3</b>

Les pertes de valeur sur goodwill au 31 décembre 2015 concernent essentiellement une entité de concessions d'Eau en Chine, comptabilisée par mise en équivalence.

Les charges de restructuration au 31 décembre 2015 sont liées aux activités Eau en France à hauteur de -26,5 millions d'euros, et aux Activités mondiales à hauteur de -28,3 millions d'euros.

Les provisions et pertes de valeur nettes non courantes sur actifs portent en particulier sur la couverture de risque du Groupe en Europe centrale et orientale.

**Au 31 décembre 2014 Gaap**, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établissait de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 047,7	-533,4	514,3
Coût de l'endettement financier net	-481,6	-62,3	-543,9
Autres revenus et charges financiers	50,9	479,6	530,5
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>617,0</b>	<b>-116,1</b>	<b>500,9</b>
Charge d'impôts sur les sociétés	-162,3	-2,6	-164,9
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	11,5	11,5
Résultat net des activités non poursuivies	-	-21,9	-21,9
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-121,4	37,6	-83,8
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>333,3</b>	<b>-91,5</b>	<b>241,8</b>

**Au 31 décembre 2014 Proforma**, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établissait de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 052,8	-538,5	514,3
Coût de l'endettement financier net	-494,4	-62,3	-556,7
Autres revenus et charges financiers	12,4	-	12,4
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>570,8</b>	<b>-600,8</b>	<b>-30,0</b>
Charge d'impôts sur les sociétés	-156,2	9,1	-147,1
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	11,5	11,5
Résultat net des activités non poursuivies	-	7,4	7,4
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-100,4	25,4	-75,0
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>314,2</b>	<b>-547,4</b>	<b>-233,2</b>



## 3.3 Financement et investissements

### 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)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 GAAP*	Au 31 décembre 2014 Proforma
<b>EBITDA</b>	<b>2 997,2</b>	<b>2 692,2</b>	<b>2 761,9</b>
Investissements industriels nets	-1 378,6	-1 469,8	-1 504,2
Variation BFR opérationnel	203,3	68,7	26,5
Dividendes reçus des entités mises en équivalence et des co-entreprises	90,1	78,8	84,9
Dépenses de renouvellement	-278,4	-318,7	-263,4
Charges de restructuration	-150,1	-78,5	-78,5
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-403,2	-445,5	-490,2
Impôts payés	-223,9	-218,1	-222,8
<b>Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières</b>	<b>856,4</b>	<b>309,1</b>	<b>314,3</b>
Dividendes versés	-582,7	-329,6	
Investissements financiers nets	118,2	514,6	
Variation des créances et autres actifs financiers	139,7	134,7	
Augmentation de capital VE (hors distribution dividende par action)	12,2	5,8	
Émissions/remboursement de titres super subordonnés	-	-	
<b>Free cash-flow</b>	<b>543,8</b>	<b>634,5</b>	
Effets de change et autres variations	-402,4	-501,2	
<b>Variation</b>	<b>141,4</b>	<b>133,3</b>	
Endettement financier net à l'ouverture	-8 311,1	-8 444,4	
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE</b>	<b>-8 169,7</b>	<b>-8 311,1</b>	

\* Y compris Dalkia France consolidé en intégration globale et Dalkia International en mise en équivalence sur le premier semestre 2014.

Le free cash-flow net s'établit à 856 millions d'euros au 31 décembre 2015 (versus 309 millions d'euros au 31 décembre 2014 en données Gaap).

L'évolution du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2014 en données Gaap reflète essentiellement l'amélioration de

l'EBITDA, la bonne maîtrise des investissements industriels, la variation favorable du BFR opérationnel, l'amélioration des éléments financiers, en partie compensés par la hausse des charges de restructuration.

## 3.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

### 3.3.2.1 Politique d'investissement du Groupe

Une description détaillée des investissements réalisés au cours de l'exercice 2015 et de leur financement figure dans les notes annexes aux États financiers consolidés (chapitre 4 section 4.1 *infra*) : note 7.2 « Actifs incorporels », note 7.3 « Actifs corporels », note 5.4 « Actifs financiers opérationnels non courants et courants » et note 4 « Informations par segment opérationnel ».

La politique d'investissement de Veolia Environnement vise à défendre les positions fortes du Groupe sur les géographies présentant des exigences environnementales solvables et à développer le Groupe dans les marchés à forte croissance, notamment auprès des clients industriels. À ces critères qualitatifs sont également ajoutées des mesures quantitatives de rentabilité dans le choix des investissements du Groupe (taux de rentabilité interne, temps de retour, rendement des capitaux employés, principalement).

Le Groupe est ainsi conduit à réaliser des **investissements de croissance (investissements financiers et investissements industriels de croissance discrétionnaires)** correspondant à de nouveaux projets (pouvant être pluri annuels en termes de programmes d'investissements) et générant des cash-flows supplémentaires.

Le Groupe procède aussi à des prises de participation au capital de sociétés dédiées à des contrats, en particulier dans le cadre de privatisations et à des acquisitions ciblées.

Le Groupe procède également à **des investissements (industriels) de maintenance et défense du portefeuille** qui consistent à renouveler et/ou à maintenir les infrastructures existantes, en allonger la durée de vie ou en améliorer l'efficacité.

Dans les deux cas, les investissements industriels sont répartis sur un grand nombre d'entités et sont réalisés dans le cadre des autorisations budgétaires. Pour les plus significatifs ces investissements font l'objet d'un examen approfondi par le comité d'engagement afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux normes du Groupe en termes de rentabilité, de structure financière et de risques.

### 3.3.2.2 Investissements industriels par segments

Compte tenu du contexte économique, le Groupe a appliqué en 2015 une politique d'investissement sélective sans remettre en cause les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le volume total des investissements industriels bruts, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'est élevé en 2015 à 1 484 millions d'euros, contre 1 533 millions d'euros en 2014 en données Gaap et 1 568 millions d'euros en 2014 en données *Proforma*.

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

Décembre 2015 (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	295	18	313	-35	278
Europe hors France	469	163	632	-38	594
Reste du monde	307	81	388	-25	363
Activités mondiales	124	4	128	-6	122
Autres	22	1	23	-1	22
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>1 217</b>	<b>267</b>	<b>1 484 <sup>(1)</sup></b>	<b>-105</b>	<b>1 379</b>

(1) Dont nouveaux AFO à hauteur de 120 millions d'euros.

Décembre 2014 Gaap (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	280	16	296	-22	274
Europe hors France	392	205	597	-23	574
Reste du monde	274	126	400	-7	393
Activités mondiales	107	24	131	-9	122
Autres	109	-	109	-2	107
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>1 162</b>	<b>371</b>	<b>1 533 <sup>(2)</sup></b>	<b>-63</b>	<b>1 470</b>

(2) Dont nouveaux AFO à hauteur de 148 millions d'euros.

Décembre 2014 <i>Proforma</i> (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	280	16	296	-19	277
Europe hors France	468	222	690	-24	666
Reste du monde	300	112	412	-8	404
Activités mondiales	107	24	131	-9	122
Autres	39	-	39	-4	35
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS</b>	<b>1 194</b>	<b>374</b>	<b>1 568 <sup>(3)</sup></b>	<b>-64</b>	<b>1 504</b>

(3) Dont nouveaux AFO à hauteur de 153 millions d'euros.

À change constant, les investissements industriels bruts sont en retrait de 141 millions d'euros, soit 9 %, par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Les investissements industriels bruts de maintenance et de défense du portefeuille s'élèvent à 1 217 millions d'euros, versus 1 194 millions d'euros au 31 décembre 2014 *Proforma*.

Les investissements industriels bruts de croissance discrétionnaire sont en baisse de 107 millions d'euros en courant par rapport au 31 décembre 2014 *Proforma*, notamment au Royaume-Uni (en lien avec l'achèvement de la construction des incinérateurs de Staffordshire et Shropshire en 2014 et de Leeds en 2015), et en Chine (construction d'incinérateurs et projets dans l'Eau Industrielle en 2014).

### 3.3.2.3 Investissements et cessions financiers

Les investissements et cessions financiers au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 GAAP
<b>Investissements financiers <sup>(1)</sup></b>	<b>-269,7</b>	<b>-212,1</b>
Rachat de minoritaires dans l'Eau en Europe centrale et orientale	-85,9	-90,9
Rachat des minoritaires IFC et PROPARCO en Afrique et Moyen-Orient	-	-34,8
Acquisition de Kendall Green Energy Holding LLC aux États-Unis	-	-19,7
Rachat de minoritaires de Such-Dalkia avec prise de contrôle	-	-21,3
Opération GESNOB en Italie Énergie	-18,8	-
Acquisition de BWI (opération Csatorna)	-42,7	-
Acquisition d'Altergis en France	-27,0	-
Autres	-95,3	-45,4
<b>Cessions financières <sup>(2)</sup></b>	<b>387,9</b>	<b>726,7</b>
Cession de Marius Pedersen	-	240,2
Impact total du décroisement de Dalkia	-	372,5
Cession des actifs de VES Matières Résiduelles à Transforce	-	18,6
Encaissement au 3 <sup>e</sup> trimestre 2014 de la créance sur la cession de la Norvège en 2011	-	35,5
Cession des activités du Groupe en Israël	231,5	-
Cession de Changle (Chine)	46,2	-
Cession d'une participation à Singapour	47,0	-
Autres	63,2	59,9
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS NETS</b>	<b>118,2</b>	<b>514,6</b>

(1) Y compris frais d'acquisition.

(2) Y compris frais de cession.

Les investissements financiers de croissance externe les plus importants au cours des deux derniers exercices sont les suivants :

- en 2014 : au terme de l'opération de décroisement Dalkia, les activités Énergie à l'international (Dalkia International) ont été reprises par le Groupe, tandis qu'EDF a repris l'intégralité des activités Énergie en France, sous la marque Dalkia.

Le débouclage de ces deux opérations le 25 juillet 2014 a donné lieu au versement d'une soulte à EDF visant à compenser le différentiel de valeur entre les participations détenues respectivement par les deux actionnaires dans les différentes entités du groupe Dalkia ;

- en 2015, le Groupe n'a pas procédé à des investissements de croissance externe significatifs.

### 3.3.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève au 31 décembre 2015 à +203,3 millions d'euros, contre +68,7 millions d'euros à fin décembre 2014 en données Gaap.

Cette variation résulte principalement de meilleurs encaissements clients que ce soit dans les activités concessives ou de construction.

### 3.3.4 PRÊTS AUX CO-ENTREPRISES

La variation des créances et autres actifs financiers s'explique principalement par le remboursement par Transdev Group d'une partie de son prêt d'actionnaire à hauteur de 119,9 millions d'euros en 2015.

Les prêts consentis aux co-entreprises s'élèvent à 509,9 millions d'euros au 31 décembre 2015, versus 619,3 millions d'euros au 31 décembre 2014. Il s'agit principalement des prêts à Transdev Group pour 345,4 millions d'euros (465,3 millions d'euros au 31 décembre 2014) et aux concessions chinoises pour 116,0 millions d'euros (90,4 millions d'euros au 31 décembre 2014).

### 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 2015	Au 31 décembre 2014
Dettes financières non courantes	8.1.1	8 022,3	8 324,5
Dettes financières courantes	8.1.1	4 000,1	3 003,1
Trésorerie passive	8.1.3	318,6	216,4
<b>Sous-total dettes financières</b>		<b>12 341,0</b>	<b>11 544,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3	-4 176,3	-3 148,4
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	8.3.1	5,0	-84,5
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>		<b>8 169,7</b>	<b>8 311,1</b>

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2015 est à taux fixe à hauteur de 95 % et à taux variable à hauteur de 5 %.

La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 8,8 ans à fin décembre 2015 contre 9,0 ans à fin décembre 2014.

Le *leverage ratio*, qui rapporte l'endettement financier net (EFN) de clôture à l'EBITDA est en diminution au 31 décembre 2015 versus 31 décembre 2014 :

	31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 (périmètre GAAP)
<i>Leverage ratio</i> (EFN de clôture/EBITDA)	2,7	3,1
<i>Leverage ratio</i> y.c. dépenses de renouvellement (EFN de clôture/EBITDA y.c. dépenses de renouvellement)	3,0	3,5

### 3.3.5.2 Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2015 est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
<b>Veolia Environnement</b>		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	2 962,5
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	350,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	625,0
Ligne de lettres de crédit	49,3	190,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 297,6	2 302,0
<b>Filiales</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	878,7	846,6
<b>Total des liquidités</b>	<b>8 150,6</b>	<b>7 276,8</b>
<b>Dettes courantes et trésorerie passive</b>		
Dettes courantes	4 000,1	3 003,1
Trésorerie passive	318,6	216,4
<b>Total des dettes courantes et trésorerie passive</b>	<b>4 318,7</b>	<b>3 219,5</b>
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE</b>	<b>3 831,9</b>	<b>4 057,3</b>

La baisse des liquidités nettes reflète notamment le remboursement de la souche obligataire indexée sur l'inflation en juin 2015, pour un nominal de 1,0 milliard d'euros, partiellement compensé par l'émission d'une obligation à taux variable en novembre 2015 pour un nominal de 350 millions d'euros dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français et par le recours à l'émission de billets de trésorerie.

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

#### CRÉDITS SYNDIQUÉS MT NON TIRÉS

Le 6 novembre 2015, Veolia Environnement a signé un nouveau crédit syndiqué multidevises pour un montant de 3 milliards d'euros à échéance 2020 et pouvant être étendu jusqu'en 2022 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en Renminbi. Ce crédit syndiqué vient en remplacement des deux crédits syndiqués qui avaient été mis en place en 2011 : l'un multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité de 5 ans, le deuxième d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 3 ans pour des tirages en zlotys polonais, en couronnes tchèques et en forints hongrois.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2015.

#### LIGNES DE CRÉDIT BILATÉRALES CT ET MT NON TIRÉES

Veolia Environnement a renégocié en 2015 l'intégralité de ses lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2015 de 925 millions d'euros.

#### LIGNE DE LETTRES DE CRÉDIT

La ligne de lettre de crédit en dollars américains signée le 22 novembre 2010 pour un montant initial de 350 millions de dollars a été réduite de 150 millions de dollars américains au 30 juin 2015 et est arrivée à échéance en novembre 2015. Elle a été remplacée par des lignes de lettres de crédit bilatérales.

Au 31 décembre 2015, ces nouvelles lignes sont tirées à hauteur de 116,4 millions de dollars américains ; la partie tirable en cash est de 53,6 millions de dollars américains (soit 49,3 millions d'euros équivalents), non tirée, et figure dans le tableau de liquidité ci-dessus.

### 3.3.5.3 Covenants bancaires

Se référer au chapitre 4, section 4.1 note 8.3.2.3 des états financiers consolidés *infra*.

## 3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)

Veolia Environnement a mis en place un indicateur, le ROCE (return on capital employed ou rendement des capitaux employés), qui mesure la capacité de Veolia Environnement à rémunérer les fonds qui sont mis à sa disposition par ses actionnaires et les prêteurs.

De manière à suivre la rentabilité des segments opérationnels et compte tenu de ses modèles de développement, le Groupe a revu en 2015 la définition du ROCE en distinguant :

- un ROCE après impôts, calculé aux bornes du Groupe, qui intègre les contributions des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées ;
- un ROCE avant impôts, décliné au niveau des segments opérationnels et du Groupe, qui exclut les contributions des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les indicateurs de rendement des capitaux employés sont définis dans la section 3.8.3 *infra*.

Dans les deux cas, 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 dont la contribution est comptabilisée en Quote-part de résultat net des autres sociétés mises en équivalence, sont exclus des calculs.

### 3.4.1 ROCE APRÈS IMPÔTS

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

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 GAAP	Au 31 décembre 2014 Proforma
EBIT Courant*	1 315,2	1 047,7	1 052,8
• Charge d'impôt courante sur les sociétés	-207,1	-162,3	-156,2
EBIT Courant après impôts	1 108,1	885,4	896,6

\* Y compris quote-part de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

**Les capitaux employés** sont 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, des instruments dérivés nets diminués des provisions.

Les capitaux employés comprennent également les actifs et passifs déclassés en actifs et passifs destinés à la vente au 31 décembre, hors activités abandonnées.

**Les capitaux employés moyens** de l'année sont définis comme la moyenne entre les capitaux employés à l'ouverture et à la clôture <sup>(3)</sup>. Ils sont calculés de la manière suivante :



## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

Rendement des capitaux employés (ROCE)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 GAAP	Au 31 décembre 2014 Proforma
Actifs corporels et incorporels nets	10 519,4	10 361,6	10 361,6
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	4 635,0	4 516,0	4 516,0
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	2 617,6	2 498,1	2 498,1
Actifs financiers opérationnels	1 896,5	2 009,6	2 009,6
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-447,1	-273,7	-273,7
Instruments dérivés nets et autres <sup>(1)</sup>	-47,8	-120,5	-120,5
Provisions	-2 547,2	-2 511,6	-2 511,6
<b>Capitaux employés</b>	<b>16 626,4</b>		
Impact des activités discontinuées sur 2014 et 2015 et autres retraitements <sup>(2)</sup>	-310,3	-168,8	-168,8
<b>Capitaux employés retraités 2014</b>		<b>16 310,7</b>	<b>16 310,7</b>
<b>Capitaux employés publiés en 2015</b>	<b>16 316,1</b>		
<b>Capitaux employés moyens</b>	<b>16 313,4</b>	<b>15 323,6</b>	<b>16 310,7 <sup>(3)</sup></b>

(1) Hors instruments dérivés de couverture de juste valeur de la dette pour 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2015, 78,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Les retraitements en 2014 et en 2015 incluent l'impact des capitaux employés des entités qui ne sont pas dans le prolongement des activités du Groupe soit Transdev Group.

(3) Compte tenu de l'opération Dalkia, les capitaux employés au 31 décembre 2014 en données Proforma sont les capitaux de clôture et non les capitaux moyens.

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
<b>2015</b>	<b>1 108,1</b>	<b>16 313,4</b>	<b>6,8 %</b>
2014 GAAP	885,4	15 323,6	5,8 %
2014 Proforma	896,6	16 310,7 <sup>(3)</sup>	5,5 %

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts du Groupe est de **6,8 %** au 31 décembre 2015 versus **5,5 %** au 31 décembre 2014 Proforma. L'amélioration du rendement des capitaux employés entre 2015 et 2014 s'explique principalement par la croissance des performances opérationnelles.

**Réconciliation de l'ancienne et de la nouvelle définition du ROCE utilisées par le Groupe**

Suite à l'adoption des nouveaux indicateurs financiers à compter de l'exercice 2015 (cf. 3.2.1 Préambule), Veolia a modifié sa définition du ROCE. La réconciliation entre l'ancienne et la nouvelle définition au 31 décembre 2014 en données GAAP est présentée dans les tableaux ci-après.

Au numérateur, le passage du résultat des opérations net (publié) à l'EBIT Courant après impôts est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014
<b>Résultat des opérations net (publié)</b>	<b>814,7</b>
Réintégration de la charge d'impôt récurrente sur les sociétés	164,6
Réintégration des Actifs Financiers Opérationnels (AFO) :	
Réintégration des revenus des AFO	169,0
Réintégration de la charge d'impôt allouée aux revenus des AFO	-39,9
Impact IFRIC 21	-8,1
Passage RESOP récurrent à EBIT Courant :	
Pertes de valeur sur actifs corporels, incorporels, AFO et risques contractuels 2014	7,2
Plus ou moins-values de cessions financières récurrentes	-64,1
Autres	4,3
<b>EBIT Courant</b>	<b>1 047,7</b>
Déduction de la charge d'impôt allouée à l'EBIT Courant	-162,3
<b>EBIT Courant après impôts</b>	<b>885,4</b>

Au dénominateur, le passage des capitaux employés publiés aux capitaux employés selon la nouvelle définition est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013	Moyenne
<b>Capitaux employés (publiés)</b>	<b>14 301,1</b>	<b>12 540,4</b>	<b>13 420,8</b>
Réintégration des Actifs Financiers Opérationnels (AFO) :			
Réintégration des AFO non courants	1 882,5	1 698,1	
Réintégration des AFO courants	127,2	97,9	
<b>Capitaux employés (nouvelle définition)</b>	<b>16 310,8</b>	<b>14 336,4</b>	<b>15 323,6</b>

Le ROCE après impôts se calcule de la façon suivante, en données publiées et selon la nouvelle définition :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014
Résultat des opérations net (publié)	814,7
Capitaux employés moyens (publiés)	13 420,8
<b>ROCE après impôts (publiés)</b>	<b>6,1 %</b>
EBIT Courant après impôts	885,4
Capitaux employés moyens (nouvelle définition)	15 323,6
<b>ROCE après impôts (nouvelle définition)</b>	<b>5,8 %</b>

## 3.4.2 ROCE AVANT IMPÔTS

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

(en millions d'euros)	EBIT Courant* avant impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE avant impôts
France	186,9	1 936,2	9,7 %
Europe hors France	407,4	7 612,3	5,4 %
Reste du monde	315,7	3 909,7	8,1 %
Activités mondiales	108,0	1 022,2	10,6 %
Autres	-33,7	-285,7	N/A
<b>TOTAL GROUPE 2014 PROFORMA</b>	<b>984,3</b>	<b>14 194,7</b>	<b>6,9 %</b>
France	196,6	1 890,8	10,4 %
Europe hors France	538,9	7 536,9	7,1 %
Reste du monde	402,4	4 005,5	10,0 %
Activités mondiales	84,7	995,1	8,5 %
Autres	-6,0	-263,8	N/A
<b>TOTAL GROUPE 2015</b>	<b>1 216,6</b>	<b>14 164,5</b>	<b>8,6 %</b>

\* Avant quote-part de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

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.

## 3.5 Honoraires des commissaires aux comptes

Le détail des montants des honoraires des commissaires aux comptes signataires de comptes consolidés du Groupe au titre des exercices 2015 et 2014, payés par Veolia Environnement et ses filiales consolidées globalement est le suivant :

(en millions d'euros)	Réseau KPMG				Réseau Ernst & Young			
	Montant HT		Pourcentage		Montant HT		Pourcentage	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Commissariats aux comptes, certification, examen des comptes sociaux et consolidés <sup>(1)</sup>	10,7	11,2	84,9 %	84,0 %	13,2	12,7	88,0 %	90,7 %
• Veolia Environnement	1,1	1,2	8,7 %	8,7 %	1,1	1,1	7,1 %	7,9 %
• Filiales intégrées globalement	9,6	10,0	76,2 %	75,3 %	12,1	11,6	80,9 %	82,9 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes <sup>(2)</sup>	1,9	2,1	15,1 %	16,0 %	1,8	1,3	12,0 %	9,3 %
• Veolia Environnement	0,6	0,8	4,8 %	5,8 %	0,2	0,6	1,3 %	4,3 %
• Filiales intégrées globalement	1,3	1,3	10,3 %	10,2 %	1,6	0,7	10,7 %	5,0 %
<b>Sous total 1</b>	<b>12,6</b>	<b>13,3</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>15,0</b>	<b>14,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement <sup>(3)</sup>								
• Juridique, fiscal, social								
• Autres								
<b>Sous total 2</b>								
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>12,6</b>	<b>13,3</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>15,0</b>	<b>14,0</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Y compris les prestations des experts indépendants ou des membres des réseaux de commissaires aux comptes auxquels les commissaires aux comptes ont recours dans le cadre de la certification des comptes.

(2) Diligences et prestations rendues à Veolia Environnement ou ses filiales par les commissaires aux comptes ou par des membres des réseaux.

(3) Prestations « hors audit » rendues par des membres des réseaux aux filiales de Veolia Environnement.

## 3.6 Événements postérieurs à la clôture

### ACQUISITION DE KURION

Veolia a annoncé le 3 février 2016 la signature de l'acquisition de la société américaine Kurion, la société californienne qui a permis de stabiliser la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi et spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, pour un prix d'acquisition de 350 millions de dollars.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Veolia dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Une ambition 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.

En intégrant les expertises et technologies de Kurion, Veolia complète son offre pour l'industrie nucléaire et dispose désormais de l'ensemble des solutions et savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

### ACCIDENT DE TRAIN EN ALLEMAGNE

Une collision frontale s'est produite le 9 février 2016 en Bavière entre deux trains régionaux opérés par une filiale de Transdev Group. L'accident a causé la mort de 11 personnes et une vingtaine de blessés graves sont à déplorer.

Le 16 février 2016, lors d'une conférence de presse de la commission d'enquête sur les causes de l'accident, le procureur de Traunstein en charge de l'enquête a affirmé : « Il n'y a aucun indice relatif à un

problème technique. Il s'agit d'une erreur humaine ». Le magistrat a indiqué que le responsable de l'aiguillage le jour de l'accident, salarié du gestionnaire du réseau, a été inculpé pour homicides par négligence, blessures et intervention dangereuse dans le trafic ferroviaire. Ainsi, la compagnie Bayerische Oberlandbahn (BOB), filiale du Groupe, qui depuis décembre 2013 opère la ligne, semble hors de cause dans l'accident, la régulation du trafic étant assurée par un tiers.

## 3.7 Objectifs et perspectives

En 2016, dans un contexte déflationniste et de croissance économique atone, Veolia a pour objectif d'afficher de nouveau une croissance significative de son résultat net courant.

#### Objectifs 2016\* :

- croissance du Chiffre d'affaires et de l'EBITDA ;
- free cash-flow hors cessions financières nettes d'au moins 650 millions d'euros ;
- résultat net courant d'au moins 600 millions d'euros.

#### Deux objectifs principaux à horizon 2018 :

- résultat net courant part du Groupe supérieur à 800 millions d'euros ;
- 1 milliard d'euros de free cash-flow net ;

#### Perspectives 2016-2018 :

- le Groupe vise une reprise progressive de la croissance du chiffre d'affaires pour atteindre entre 2 % et 3 % par an, en moyenne, dans les conditions de conjoncture actuelles ;
- croissance moyenne de l'EBITDA de l'ordre de 5 % par an ;
- plus de 600 millions d'euros de réductions de coûts sur la période.

Le conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 21 avril 2016, le versement d'un dividende de 0,73 euro par action au titre de l'exercice 2015, payé à 100 % en numéraire, contre 0,70 euro par action en 2014.

À partir de 2016, le Groupe envisage une hausse annuelle moyenne du dividende d'environ 10 %.

\* à change constant

## 3.8 Annexes au rapport d'activité

### 3.8.1 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2014 AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES 2014

#### 3.8.1.1 Principales données « Gaap » à fin décembre 2014 retraitées <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros) - Données en périmètre publié <sup>(2)</sup>	Au 31 décembre 2014 publié	Retraitement IFRIC 21 <sup>(3)</sup> et autres	Au 31 décembre 2014 retraité
Chiffre d'affaires	23 879,6	-	23 879,6
Capacité d'autofinancement opérationnelle	2 164,3	-8,1	2 156,2
Résultat opérationnel récurrent <sup>(4)</sup>	1 108,4	-8,1	1 100,3
Résultat net - part du Groupe	246,1	-4,3	241,8
Résultat net récurrent - part du Groupe	326,1	-4,3	321,8
Investissements industriels bruts	1 533	-	1 533
Cash flow libre	330	-21 <sup>(5)</sup>	309
Endettement Financier Net	8 311,1	-	8 311,1
EBITDA	N/A	N/A	2 692,2
EBIT Courant	N/A	N/A	1 047,7
<b>RÉSULTAT NET COURANT - PART DU GROUPE</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>333,3</b>

(1) Données non auditées.

(2) Périmètre publié : y compris Dalkia France en intégration globale et Dalkia International consolidé en mise en équivalence sur le premier semestre 2014.

(3) Voir section 3.8.1.3. infra.

(4) Y compris quote-part de résultat net récurrent des co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014 retraité.

(5) Dont -24 M€ liés à l'opération Dalkia.

#### 3.8.1.2 Principales données « Proforma » à fin décembre 2014 retraitées <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros) - Données en périmètre proforma <sup>(2)</sup>	Au 31 décembre 2014 publié	Retraitement IFRIC 21 <sup>(3)</sup> et autres	Au 31 décembre 2014 retraité
Chiffre d'affaires	24 408,4	-	24 408,4
Capacité d'autofinancement opérationnelle	2 308,1	-1,2	2 306,9
Résultat opérationnel récurrent <sup>(4)</sup>	1 106,0	-1,4	1 104,6
Résultat net - part du Groupe	N/A	N/A	-233,2
Résultat net récurrent - part du Groupe	304,3	-1,4	302,9
Investissements industriels bruts	1 567	+1	1 568
Cash flow libre	N/A	N/A	314
EBITDA	2 763,3	-1,4	2 761,9
EBIT Courant	1 074,0	-21,2	1 052,8
<b>RÉSULTAT NET COURANT - PART DU GROUPE</b>	<b>314,5</b>	<b>-0,3</b>	<b>314,2</b>

(1) Données non auditées.

(2) Périmètre Proforma : hors Dalkia France et Dalkia International en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014.

(3) Voir section 3.8.1.3. infra.

(4) Y compris quote-part de résultat net récurrent des co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2014 retraité.

### 3.8.1.3 IFRIC 21 « Taxes »

- Une interprétation qui précise la comptabilisation des taxes, droits et autres prélèvements entrant dans le champ d'application d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », et qui sont spécifiquement exclues du champ d'application d'IAS 12 « Impôts sur le résultat ».
- Une comptabilisation de l'obligation désormais attachée au fait générateur fiscal, qui impose le règlement de la taxe par la Société.
  - La date de comptabilisation du passif lié à la taxe ou au prélèvement est déterminée par la formulation exacte du texte de loi régissant le prélèvement.

- La totalité du passif doit être comptabilisée au moment où le fait générateur de la taxe défini par la législation survient. Ainsi, si une taxe est due lorsqu'une entité exerce une activité au 1<sup>er</sup> janvier N, c'est à cette date que le passif représentatif de la taxe dans sa totalité pour l'année devra être comptabilisé.

Ainsi pour la majorité des taxes dites « RESOP » impactées :

- Avant IFRIC 21 : étalement sur 12 mois,
- Après application IFRIC 21 : comptabilisation dans son intégralité au fait générateur fiscal.
- Une application rétrospective obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.
- L'impact de l'application d'IFRIC 21 réside essentiellement en une allocation différente de la charge lors des clôtures intermédiaires. En conséquence, les comptes consolidés annuels ne sont pas affectés de manière significative par l'application de cette interprétation.

Impacts IFRIC 21 (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	31 décembre Au 2014 Gaap	Au 31 décembre 2014 Proforma
EBITDA	-2,2	-8,1	-1,4
EBIT Courant	-2,2	-8,1	-1,4
<b>RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE</b>	<b>-2,1</b>	<b>-4,3</b>	<b>-1,4</b>

## 3.8.2 RÉCONCILIATION DES ANCIENS ET DES NOUVEAUX INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

Le tableau de passage de la capacité d'autofinancement et de la capacité d'autofinancement opérationnelle au nouvel indicateur EBITDA est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014 Au Proforma	31 décembre 2014 Au Gaap
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>2 321,9</b>	<b>2 204,4</b>
• Dont capacité d'autofinancement financière	15,0	48,2
• <b>Dont capacité d'autofinancement opérationnelle</b>	<b>2 306,9</b>	<b>2 156,2</b>
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	+263,4	+318,7
Charges de restructuration cash <sup>(1)</sup>	+78,5	+78,5
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	-	+7,6
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	+113,1	+131,2
<b>EBITDA</b>	<b>2 761,9</b>	<b>2 692,2</b>

(1) Les charges de restructuration cash au 31 décembre 2014 concernaient le plan de départ volontaire de l'Eau France à hauteur de 41,1 millions d'euros et celui du siège à hauteur de 23,5 millions d'euros.



Le tableau de passage du résultat net récurrent au résultat net courant est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 Proforma	Au 31 décembre 2014 Gaap
<b>RÉSULTAT NET RÉCURRENT – PART DU GROUPE</b>	<b>302,9</b>	<b>321,8</b>
Exclusion :		
Pertes de valeur récurrentes sur les actifs corporels Incorporels et AFO	+10,1	+7,2
Impact IFRS 2	+1,2	+1,2
Intégration :		
Plus-values de cessions industrielles non récurrentes	-	+3,1
<b>RÉSULTAT NET COURANT – PART DU GROUPE</b>	<b>314,2</b>	<b>333,3</b>

### 3.8.3 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 « **croissance interne** » (ou « à périmètre et change constants ») recouvre la croissance résultant :
  - du développement d'un contrat existant, notamment du fait de la hausse des tarifs et/ou volumes distribués ou traités,
  - des nouveaux contrats,
  - des acquisitions d'actifs affectés à un contrat ou un projet particulier.
- Le terme « **croissance externe** » recouvre les acquisitions (intervenues sur l'exercice présent ainsi que celles ayant eu un effet partiel sur l'exercice passé), nettes de cessions, d'entités et/ou d'actifs utilisés sur différents marchés et/ou détenant un portefeuille de contrats multiples.

- 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.
  - 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 **free cash-flow net** correspond au free cash-flow des activités poursuivies *i.e.* somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la capacité d'autofinancement financière, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel moins les investissements industriels nets, les frais financiers courants cash, les impôts cash, les charges de restructuration, et les dépenses de renouvellement.
  - 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.
  - 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 les investissements de croissance discrétionnaire qui génèrent du cash-flow supplémentaire des investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ainsi que des investissements liés aux obligations contractuelles.

- **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.

#### NOUVEAUX INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE À COMPTER DU 1<sup>ER</sup> TRIMESTRE 2015 :

- **L'indicateur EBITDA**, qui remplace l'indicateur Capacité d'Autofinancement Opérationnelle, consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, 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.
  - **L'EBIT Courant** remplace l'indicateur Résultat Opérationnel Récurrent. 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 plus-values de cessions financières, qui sont dorénavant considérées comme des éléments du résultat financier,
    - les pertes de valeur nettes 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 et frais de cessions sur titres.
  - **Le résultat net courant**, qui remplace l'indicateur Résultat Net Récurrent, résulte de la somme des éléments suivants :
    - l'EBIT Courant,
    - les éléments courants du coût de l'endettement financier net,
    - 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, et
    - la part des minoritaires (à l'exclusion de la part des minoritaires relatifs 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.
- **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.

#### ANCIENS INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE 2014

- **La capacité d'autofinancement opérationnelle** intègre les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »).
- **Le résultat opérationnel récurrent** correspond au résultat opérationnel après quote-part de résultat net récurrent des entités mises en équivalence, ajusté des pertes de valeur sur écarts d'acquisition, des écarts d'acquisitions négatifs constatés en résultat et de certains autres éléments définis comme non récurrents. Un élément comptable est non récurrent s'il n'a pas vocation à se répéter à chaque exercice et s'il modifie substantiellement l'économie d'une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie.

- **Le résultat net récurrent** attribuable aux propriétaires de la société mère correspond au résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère ajustés des pertes de valeur sur écarts d'acquisition, de la quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence, des écarts d'acquisitions

négatifs constatés en résultat et de certains autres éléments définis comme non récurrents. Un élément comptable est non récurrent s'il n'a pas vocation à se répéter à chaque exercice et s'il modifie substantiellement l'économie d'une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie.

## 3.9 Évènements récents (post arrêté des comptes annuels)

3

Le 25 février 2016, la Société a publié un communiqué de presse sur ses résultats annuels 2015.

Veolia Environnement a réalisé le 8 mars 2016 une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (« OCEANE ») à échéance 15 mars 2021, par placement privé sans droit préférentiel de souscription, d'un montant nominal de 699 999 978,87 euros.

Les OCEANE ne porteront pas intérêt et seront offertes à un prix d'émission de 102,75% du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel brut de (0,54) %.

La valeur nominale unitaire des OCEANE est de 29,99 euros et fait apparaître une prime d'émission de 47,50 % par rapport au cours de référence<sup>(1)</sup> de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Le conseil d'administration de Veolia Environnement du 8 mars 2016 a décidé, sur proposition de son comité des nominations, de proposer à l'assemblée générale du 21 avril 2016, les résolutions suivantes :

- le renouvellement des mandats d'administrateurs de M. Jacques Aschenbroich et de Mme Nathalie Rachou ;

- la nomination, en qualité de nouveaux administrateurs, de Mme Isabelle Courville, de nationalité canadienne, et de M. Guillaume Texier de nationalité française. Il est rappelé que Mme Isabelle Courville exerce aujourd'hui les fonctions de censeur au sein du conseil d'administration de la Société. M. Guillaume Texier est directeur financier du groupe Saint Gobain.

À la demande de MM. Serge Michel et Georges Ralli, le conseil n'a pas sollicité le renouvellement de leurs mandats d'administrateurs. Sur décision du conseil et à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016, M. Serge Michel exercera les fonctions de censeur.



Le conseil d'administration a décidé, par ailleurs, de compléter la composition de ses comités en leur adjoignant Mme Homaira Akbari qui rejoint le comité des comptes et de l'audit, M. Paolo Scaroni qui rejoint le comité des nominations et Mme Clara Gaymard qui rejoint le comité des rémunérations. Outre ces modifications, la composition des comités du conseil reste par ailleurs sans changement.


(1) Ce cours de référence est égal à la moyenne pondérée par les volumes des cours de l'action de la Société constatés sur le marché réglementé d'Euronext Paris depuis l'ouverture de la séance de bourse le jour du lancement de l'émission jusqu'au moment de la fixation des modalités définitives des OCEANE.



# 4

## ÉTATS FINANCIERS

<b>4.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b> 	<b>98</b>
	État de la situation financière consolidée	98
	Compte de résultat consolidé	100
	État consolidé du résultat global	101
	État consolidé des flux de trésorerie	102
	État de variation des capitaux propres	104
	Notes annexes aux comptes consolidés	108
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	205
<b>4.2</b>	<b>COMPTES SOCIAUX</b> 	<b>206</b>
	Bilan au 31 décembre 2015	206
	Compte de résultat au 31 décembre 2015	210
	Projet d'affectation du résultat 2015	212
	Tableau de financement	213
	Notes annexes aux comptes sociaux	214
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	244
	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	245

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

## 4.1 Comptes Consolidés <sup>RFA</sup>

Comme spécifié en note 1.2, la première application de la norme IFRIC 21 étant d'application rétrospective, les états financiers consolidés au 31 décembre 2014 ont été retraités.

### ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

#### État de la situation financière consolidée actif

<i>(en millions d'euros)</i>		<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014 retraité</b>
Goodwill	Note 7.1	4 619,6	4 499,4
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	2 796,4	2 750,5
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	918,0	990,1
Actifs corporels	Note 7.3	6 820,3	6 637,5
Participations dans les co-entreprises	Notes 5.2.4.1 et 3.3.1	2 155,8	2 043,2
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2.4.2	461,8	454,9
Titres de participation non consolidés		52,9	54,7
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 734,2	1 882,5
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	58,9	101,9
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	758,4	866,7
Impôts différés actifs	Note 11.2	1 154,5	1 137,3
<b>Actifs non courants</b>		<b>21 530,8</b>	<b>21 418,7</b>
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	757,7	729,9
Créances d'exploitation	Note 5.3	8 797,2	8 650,4
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	162,3	127,2
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	215,7	203,1
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	72,8	103,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	4 176,3	3 148,6
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.4.1	175,8	343,6
<b>Actifs courants</b>		<b>14 357,8</b>	<b>13 305,8</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>35 888,6</b>	<b>34 724,5</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## État de la situation financière consolidée passif

<i>(en millions d'euros)</i>		Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Capital	Note 9.2.1	2 816,8	2 811,5
Primes		7 165,6	7 165,6
Réserves et résultat part du Groupe		-1 644,1	-1 664,9
<b>Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b>	Note 9.2	<b>8 338,3</b>	<b>8 312,2</b>
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	1 165,0	1 167,2
<b>Capitaux propres</b>		<b>9 503,3</b>	<b>9 479,4</b>
Provisions non courantes	Note 10	2 068,1	1 958,8
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	8 022,3	8 324,5
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	114,7	112,5
Impôts différés passifs	Note 11.2	1 117,1	1 135,3
<b>Passifs non courants</b>		<b>11 322,2</b>	<b>11 531,1</b>
Dettes d'exploitation	Note 5.3	10 070,6	9 677,3
Provisions courantes	Note 10	479,1	552,9
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 000,1	3 003,1
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	87,6	128,5
Trésorerie passive	Note 8.1.3	318,6	216,4
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.4.1	107,1	135,8
<b>Passifs courants</b>		<b>15 063,1</b>	<b>13 714,0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>35 888,6</b>	<b>34 724,5</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



## COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>		2015	2014 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Note 5.1</b>	<b>24 964,8</b>	<b>23 879,6</b>
Coûts des ventes		-20 789,7	-19 918,7
Coûts commerciaux		-579,3	-517,1
Coûts généraux et administratifs		-2 389,9	-2 434,4
Autres charges et produits opérationnels		-181,7	-588,2
<b>Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>Note 5.2</b>	<b>1 024,2</b>	<b>421,2</b>
<b>Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>		<b>98,7</b>	<b>93,1</b>
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	73,1	76,1
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	25,6	17,0
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>		<b>1 122,9</b>	<b>514,3</b>
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-445,9	-543,9
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	27,9	530,5
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>704,9</b>	<b>500,9</b>
Impôts sur le résultat	Note 11.1.1	-199,5	-164,9
Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence	Note 3.3.1	45,9	11,5
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>551,3</b>	<b>347,5</b>
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.4.2	-	-21,9
<b>Résultat net</b>		<b>551,3</b>	<b>325,6</b>
<b>Part des propriétaires de la société mère</b>		<b>450,2</b>	<b>241,8</b>
Part des participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3.2	101,1	83,8
<i>(en euros)</i>			
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION <sup>(2)</sup></b>	Note 9.5		
Dilué		0,69	0,32
Non dilué		0,69	0,32
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION <sup>(2)</sup></b>	Note 9.5		
Dilué		0,69	0,34
Non dilué		0,69	0,34
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION <sup>(2)</sup></b>	Note 9.5		
Dilué		-	-0,02
Non dilué		-	-0,02

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

(1) Voir note 1.2 « Changements comptables et de présentation ».

(2) Aux 31 décembre 2014 et 2015, le résultat net par action est calculé selon les modalités décrites en note 9.5 « Résultat net par action ».

## ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
<b>Résultat net</b>	<b>551,3</b>	<b>325,6</b>
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-2,7	-67,6
Impôts	0,6	6,0
Montant net d'impôts	-2,1	-61,6
<b>Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-2,1</b>	<b>-61,6</b>
<i>Dont part des co-entreprises <sup>(1)</sup></i>	<b>5,9</b>	<b>-5,7</b>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<b>-0,3</b>	-
Ajustements de valeur sur actifs disponibles à la vente	0,3	-5,9
Impôts	0,1	-0,8
Montant net d'impôts	0,4	-6,7
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	49,8	-24,9
Impôts	-7,3	3,9
Montant net d'impôts	42,5	-21,0
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	227,4	296,4
Montant net d'impôts	227,4	296,4
• sur le financement net des investissements à l'étranger	-121,6	-103,9
• impôts	0,3	1,6
Montant net d'impôts	-121,3	-102,3
<b>Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>149,0</b>	<b>166,4</b>
<i>Dont part des co-entreprises <sup>(1)</sup></i>	<b>98,4</b>	<b>134,2</b>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<b>16,7</b>	<b>14,7</b>
<b>Total Autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup></b>	<b>146,9</b>	<b>104,8</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>698,2</b>	<b>430,4</b>
dont quote-part des propriétaires de la société mère	557,9	319,6
dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	140,3	110,8

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

(1) La part des co-entreprises concerne principalement Dalkia International jusqu'au 25 juillet 2014, les concessions chinoises, Transdev Group.

(2) Les autres éléments du résultat global attribuables aux activités non poursuivies au sens de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » représentent 0,2 millions d'euros au 31 décembre 2015, et -4,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014 retraité
<b>Résultat net</b>		<b>551,3</b>	<b>325,6</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>551,3</b>	<b>347,5</b>
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>-21,9</b>
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels	Note 5.2.1	1 355,7	1 744,3
Amortissements et pertes de valeurs financiers		-3,8	15,0
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-4,3	-7,1
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-60,5	-551,4
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Notes 5.2.4.1 et 3.3.1	-119,0	-87,6
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4.2	-25,6	-17,0
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-3,6	-3,1
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	445,9	543,9
Impôts	Note 11	199,5	164,9
Autres éléments		54,7	55,0
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>2 390,3</b>	<b>2 204,4</b>
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel	Note 5.3	203,3	68,7
Impôts versés		-223,9	-218,1
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies</b>		<b>2 369,7</b>	<b>2 055,0</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>-5,7</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>2 369,7</b>	<b>2 049,3</b>
Investissements industriels nets de subvention		-1 347,3	-1 374,5
Cessions d'actifs industriels		105,9	62,8
Investissements financiers	Note 3.2	-146,6	172,8*
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	321,9	357,0**
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-120,3	-143,9
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	173,1	131,2
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		90,1	78,8
Créances financières non courantes décaissées		-101,7	-267,1
Créances financières non courantes remboursées		220,2	214,8
Variation des créances financières courantes		21,2	187,0
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies</b>		<b>-783,5</b>	<b>-581,1</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>-17,0</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>-783,5</b>	<b>-598,1</b>
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	170,3	-911,5

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014 retraité
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	467,1	118,4
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-206,1	-828,3
Augmentation de capital	Note 9.2.1.1	17,7	7,4
Réduction de capital		-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles	Note 3.2	-106,3	-130,4
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		-	1,2
Émission de titres super subordonnés	Note 9.4	-	-
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 9.4	-71,5	-68,0
Mouvements sur actions propres		0,2	5,8***
Dividendes versés		-512,0	-260,4
Intérêts financiers versés	Note 8.4	-425,2	-526,1
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies</b>		<b>-665,8</b>	<b>-2 591,9</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>0,4</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>-665,8</b>	<b>-2 591,5</b>
Effets de change et divers		5,1	-32,5
<b>Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>43,7</b>
<b>TRÉSORERIE D'OUVERTURE</b>		<b>2 932,2</b>	<b>4 061,3</b>
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>		<b>3 857,7</b>	<b>2 932,2</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	4 176,3	3 148,6
Trésorerie passive	Note 8.1.3	318,6	216,4
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>		<b>3 857,7</b>	<b>2 932,2</b>

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

\* Les investissements financiers au tableau des flux de trésorerie incluent notamment l'impact de l'opération sur Dalkia, pour un montant de 229,9 millions d'euros. Cet impact comprend en particulier la soulte payée à EDF (-660,8 millions d'euros), l'entrée de trésorerie de Dalkia International (175,4 millions d'euros), la sortie de trésorerie de Dalkia France (-22,2 millions d'euros) et enfin le remboursement des financements internes accordés à Dalkia France (737,5 millions d'euros).

\*\* Les cessions d'actifs financiers au tableau de flux de trésorerie incluent les cessions financières ainsi que le montant de sortie de trésorerie active et/ou passive.

\*\*\* Cette ligne inclut l'investissement initial réalisé par les bénéficiaires du Management Incentive Plan (voir notes 9.2.2 et 6.2.4) pour un montant de 5,7 millions d'euros, correspondant notamment à la cession de 439 952 actions à 13,04 euros aux bénéficiaires.

## ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés	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
<b>Montant au 31 décembre 2013</b>	<b>548 875 708</b>	<b>2 744,4</b>	<b>7 851,1</b>	<b>1 453,6</b>	<b>-442,5</b>	<b>-3 465,3</b>	<b>105,2</b>	<b>-34,2</b>	<b>8 212,3</b>	<b>1 474,0</b>	<b>9 686,3</b>
Augmentation du capital de la société mère	13 426 093	67,1	107,2	-	-	-	-	-	174,3	-	174,3
Émission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coupon des titres super subordonnés	-	-	-	-68,0	-	-	-	-	-68,0	-	-68,0
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-792,7	-	-	418,5	-	-	-374,2	-	-374,2
Élimination des titres d'auto-contrôle	-	-	-	-	5,8	-	-	-	5,8	-	5,8
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,6	7,6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-61,4	-61,4
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	47,5	-	-	47,5	-81,0	-33,5
<b>Total des transactions entre actionnaires</b>	<b>13 426 093</b>	<b>67,1</b>	<b>-685,5</b>	<b>-68,0</b>	<b>5,8</b>	<b>467,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-213,4</b>	<b>-134,8</b>	<b>-348,2</b>

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés	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
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	265,2	-	265,2	31,2	296,4
Investissement net à l'étranger	-	-	-	-	-	-	-100,4	-	-100,4	-1,9	-102,3
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-	-	-	-	-	-61,0	-	-	-61,0	-0,6	-61,6
Variation de JV des dérivés de couverture CFH	-	-	-	-	-	-	-	-22,7	-22,7	1,7	-21,0
Variation de JV sur les AFS	-	-	-	-	-	-	-	-3,3	-3,3	-3,4	-6,7
Total Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-61,0	164,8	-26,0	77,8	27,0	104,8
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	241,8	-	-	241,8	83,8	325,6
<b>Résultat global total de la période</b>	-	-	-	-	-	<b>180,8</b>	<b>164,8</b>	<b>-26,0</b>	<b>319,6</b>	<b>110,8</b>	<b>430,4</b>
Autres variations	-	-	-	-	-	-6,4	0,1	-	-6,3	-282,8*	-289,1
<b>Montant au 31 décembre 2014</b>	<b>562 301 801</b>	<b>2 811,5</b>	<b>7 165,6</b>	<b>1 385,6</b>	<b>-436,7</b>	<b>-2 823,7</b>	<b>270,1</b>	<b>-60,2</b>	<b>8 312,2</b>	<b>1 167,2</b>	<b>9 479,4</b>

\* Les « autres variations » des participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement l'impact de l'opération de décroisement avec EDF sur Dalkia pour -308,7 millions d'euros et la mise à juste valeur de Proactiva Medio Ambiente pour +23,1 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés	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
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>562 301 801</b>	<b>2 811,5</b>	<b>7 165,6</b>	<b>1 385,6</b>	<b>-436,7</b>	<b>-2 823,7</b>	<b>270,1</b>	<b>-60,2</b>	<b>8 312,2</b>	<b>1 167,2</b>	<b>9 479,4</b>
Augmentation du capital de la société mère	1 063 022	5,3	11,0	-	-	-4,3	-	-	12,0	-	12,0
Émission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coupon des titres super subordonnés	-	-	-	-71,5	-	-	-	-	-71,5	-	-71,5
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-384,0	-	-	-384,0	-	-384,0
Élimination des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	0,2	-	-	-	0,2	-	0,2
Paiement fondé sur des actions*	-	-	-11,0	-	-	21,7	-	-	10,7	-	10,7
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,7	5,7
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-128,0	-128,0
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-88,6	-	-	-88,6	-1,2	-89,8
<b>Total des transactions entre actionnaires</b>	<b>1 063 022</b>	<b>5,3</b>	<b>-</b>	<b>-71,5</b>	<b>0,2</b>	<b>-455,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-521,2</b>	<b>-123,5</b>	<b>-644,7</b>



(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés	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
Écart de conversion		-	-	-	-	-	186,6	-	186,6	40,8	227,4
Investissement net à l'étranger		-	-	-	-	-	-122,1	-	-122,1	0,8	-121,3
Écarts actuariels sur engagements de retraite		-	-	-	-	-1,3	-	-	-1,3	-0,8	-2,1
Variation de JV des dérivés de couverture CFH		-	-	-	-	-	-	44,1	44,1	-1,6	42,5
Variation de JV sur les AFS		-	-	-	-	-	-	0,4	0,4	-	0,4
Total Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	-1,3	64,5	44,5	107,7	39,2	146,9
Résultat de l'exercice		-	-	-	-	450,2	-	-	450,2	101,1	551,3
<b>Résultat global total de la période</b>		-	-	-	-	<b>448,9</b>	<b>64,5</b>	<b>44,5</b>	<b>557,9</b>	<b>140,3</b>	<b>698,2</b>
Autres variations		-	-	-	-	-10,6	-	-	-10,6	-19,0	-29,6
<b>Montant au 31 décembre 2015</b>	<b>563 364 823</b>	<b>2 816,8</b>	<b>7 165,6</b>	<b>1 314,1</b>	<b>-436,5</b>	<b>-2 840,6</b>	<b>334,6</b>	<b>-15,7</b>	<b>8 338,3</b>	<b>1 165,0</b>	<b>9 503,3</b>

\* Comme mentionné dans les charges de personnel en note 6.1, les rémunérations en actions au titre d'IFRS 2 s'élèvent à 10,7 millions d'euros.

Le montant du dividende distribué par action ressort à 0,7 euro au cours de l'exercice 2015 et 0,7 euro au cours de l'exercice 2014.

Le montant du dividende distribuable proposé à l'assemblée générale du 21 avril 2016 s'élève à 0,73 euro par action.

Au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 le montant total des dividendes versés, qui s'élève respectivement à 512 millions d'euros et 261 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Distribution de dividendes de la société mère	-384	-374
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales <sup>(2)</sup>	-128	-61
Paiement du dividende pour partie en action <sup>(1)</sup>	-	+174
<b>MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS</b>	<b>-512</b>	<b>-261</b>

(1) Les lignes « augmentation de capital » et « dividendes versés » au tableau consolidé des flux de trésorerie sont présentées nettes du montant des dividendes versés en actions, ce versement ne donnant pas lieu à un flux financier.

(2) L'augmentation de la part des tiers sur l'exercice 2015 provient principalement des entités Énergie Pologne (-25,9 millions d'euros) et République Tchèque (-20,5 millions d'euros), consolidées à partir du deuxième semestre 2014.

# Notes annexes aux comptes consolidés

## Sommaire détaillé

<b>NOTE 1</b>	Principes et méthodes comptables	109	<b>NOTE 9</b>	Capitaux propres et résultat net par action	182
<b>NOTE 2</b>	Recours à des appréciations du management dans l'application des normes comptables Groupe	112	<b>NOTE 10</b>	Provisions	187
<b>NOTE 3</b>	Périmètre de consolidation	113	<b>NOTE 11</b>	Impôts	189
<b>NOTE 4</b>	Informations par segment opérationnel	118	<b>NOTE 12</b>	Actifs et passifs éventuels	194
<b>NOTE 5</b>	Activités opérationnelles	122	<b>NOTE 13</b>	Opérations avec les parties liées	198
<b>NOTE 6</b>	Charges et avantages au personnel	139	<b>NOTE 14</b>	Événements post-clôture	199
<b>NOTE 7</b>	Goodwills, actifs incorporels et corporels	148	<b>NOTE 15</b>	Liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés en 2015	199
<b>NOTE 8</b>	Financement et instruments financiers	157	<b>NOTE 16</b>	Honoraires facturés au titre de la mission de contrôle des comptes	204

## 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 désignés sur option à la juste valeur, instruments financiers classés comme disponibles à la vente (conformément aux normes IAS 32 et IAS 39).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2015 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 24 février 2016 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 21 avril 2016.

## 1.2 Changements comptables et de présentation

L'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxes » a été publiée en mai 2013 et a été adoptée par l'Union européenne en juin 2014. Elle s'applique pour la première fois au Groupe à compter du 1er janvier 2015.

Cette interprétation traite de la comptabilisation des passifs relatifs aux taxes payées par une entité à une autorité publique. La problématique traitée par l'interprétation concerne la date de

comptabilisation des passifs relatifs à des taxes autres que les impôts sur les résultats ou les cotisations sociales.

L'interprétation précise que le fait générateur du passif est l'activité qui déclenche le paiement de la taxe, tel qu'identifié par la législation ou la réglementation et fournit des modalités d'application détaillées sur la manière de comptabiliser certaines taxes.

La première application de cette interprétation a conduit le Groupe à mener des travaux de recensement et d'analyse des principales taxes concernées et de leur fonctionnement au regard des précisions apportées par l'interprétation.

Au 31 décembre 2014, l'impact résultant de la première application de ce texte s'élevait à -4,3 millions d'euros sur le résultat net – part des propriétaires de la société mère, et 20,4 millions sur les capitaux propres consolidés du Groupe. Aucun impact n'a été constaté sur la ligne « Flux nets de trésorerie générés par l'activité » du tableau des flux de trésorerie consolidé.

En outre, dans un double objectif de meilleure lisibilité de sa performance opérationnelle et de meilleure comparabilité avec les autres sociétés du secteur, le Groupe a décidé la mise en place de nouveaux indicateurs financiers à compter de l'exercice 2015, indicateurs désormais utilisés dans la communication de ses résultats financiers.

Ces nouveaux indicateurs sont le chiffre d'affaires, nouvelle dénomination du « Produit des activités ordinaires » et l'EBITDA (voir définition dans le chapitre 3 section 3.8.3 – Annexes au rapport d'activité du document de référence).

En lien avec la mise en place de ces nouveaux indicateurs financiers et dans un souci de cohérence et de lisibilité des états financiers consolidés du Groupe, les principaux aménagements suivants ont été apportés à la présentation du compte de résultat consolidé :

Élément	De	Vers
Charges de restructuration	Coût des ventes, Coûts commerciaux, Coûts administratifs	Autres produits et charges opérationnels
Dépréciation de Goodwill des entités contrôlées	Coût des ventes	Autres produits et charges opérationnels
Dépréciation de Goodwill des entités mises en équivalence	Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	Autres produits et charges opérationnels
Dépréciation d'actifs corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels	Coût des ventes, Coûts commerciaux, Coûts administratifs	Autres produits et charges opérationnels
Résultat de cession des entités contrôlées	Autres produits et charges opérationnels	Autres produits et charges financiers
Résultat de cession des entités mises en équivalence	Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	Autres produits et charges financiers

Les données 2014 ont ainsi été retraitées de ces changements comptables et aménagements afin d'assurer la comparabilité des données.

(en millions d'euros)	2014 publié	Changements comptables et de présentation	2014 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>23 879,6</b>	-	<b>23 879,6</b>
Coûts des ventes	-20 459,7	541,0*	-19 918,7
Coûts commerciaux	-517,4	0,3	-517,1
Coûts généraux et administratifs	-2 479,3	44,9	-2 434,4
Autres charges et produits opérationnels	-9,1	-579,1*	-588,2
<b>Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>414,1</b>	<b>7,1</b>	<b>421,2</b>
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	653,1	-560,0*	93,1
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>1 067,2</b>	<b>-552,9</b>	<b>514,3</b>
Coût de l'endettement financier	-543,9	-	-543,9
Autres revenus et charges financiers	-14,2	544,7*	530,5
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>509,1</b>	<b>-8,2</b>	<b>500,9</b>
Impôts sur le résultat	-167,3	2,4	-164,9
Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence	11,5	-	11,5
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>353,3</b>	<b>-5,8</b>	<b>347,5</b>
Résultat net des activités non poursuivies	-21,9	-	-21,9
<b>Résultat net</b>	<b>331,4</b>	<b>-5,8</b>	<b>325,6</b>
<b>Part des propriétaires de la société mère</b>	<b>246,1</b>	<b>-4,3</b>	<b>241,8</b>
Part des participations ne donnant pas le contrôle	85,3	-1,5	83,8

\* Ces impacts concernent principalement l'impact de l'opération sur Dalkia du 25 juillet 2014

## 1.3 Référentiel

### 1.3.1 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](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<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015, sur la base de méthodes comptables homogènes.

### 1.3.2 Normes, amendements de normes et interprétations applicables à partir de l'exercice 2015

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2015 sont identiques à celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2014 à l'exception :

- des amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2011-2013 ;
- de l'interprétation IFRIC 21 – Droits ou taxes, relative à la comptabilisation d'un passif au titre d'un droit ou d'une taxe exigible.

Les impacts sur les états financiers consolidés annuels du Groupe de la première application de l'interprétation IFRIC 21 « droits ou taxes » sont explicités dans la note 1.2.

### 1.3.3 Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2015

- amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2010-2012 ;
- amendement à la norme IAS 19 – Avantages du personnel : contribution des membres du personnel à un régime de

prestations définies, visant à simplifier la comptabilisation des contributions qui sont indépendantes du nombre d'années de service des salariés ;

- amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers : initiative concernant les informations à fournir » ;
- amendements aux normes IAS 16 et IAS 38, visant à clarifier les méthodes d'amortissement et de dépréciation acceptables ;
- amendement à la norme IFRS 11 – Partenariats, visant à clarifier la comptabilisation des acquisitions de participations dans des activités conjointes ;
- amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2012-2014 ;
- amendement aux normes IFRS 10 et IAS 28 visant à préciser le traitement comptable des ventes ou apports d'actifs à une entité associée ou une joint-venture ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- amendement à la norme IFRS 7, relatif aux informations à fournir dans le cadre de la transition vers la norme IFRS 9 ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients ».

Sous réserve de leur adoption définitive par l'Union européenne, ces normes et amendements sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 ou ultérieurement.

Le 24 juillet 2014, l'IASB a finalisé son projet de remplacement de la norme IAS 39 sur les instruments financiers, en publiant la version complète de la norme IFRS 9. L'IASB a fixé la date d'entrée en vigueur de cette norme au 1<sup>er</sup> janvier 2018, avec la possibilité de l'appliquer par anticipation.

Cette dernière intègre notamment les dispositions relatives au classement et à l'évaluation des actifs financiers, redéfinit le modèle

de dépréciation de ces actifs ainsi que le traitement comptable des opérations de couverture.

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec des clients ». IFRS 15 introduit un nouveau modèle de comptabilisation de ces produits pour les contrats clients. Cette norme remplacera les normes IAS 11, IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC associées sur la reconnaissance des produits des activités ordinaires. Cette norme est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, avec la possibilité de l'appliquer par anticipation.

Le Groupe n'envisage pas d'appliquer IFRS 9 et IFRS 15 par anticipation.

Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

4

## 1.4 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

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 2015	Au 31 décembre 2014
Dollar américain	0,9185	0,8237
Livre sterling	1,3625	1,2839
Renminbi chinois	0,1416	0,1327
Dollar australien	0,6713	0,6744
Zloty polonais	0,2345	0,2340
Couronne tchèque	0,0370	0,0361

### Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)

	Cours moyen année 2015	Cours moyen année 2014
Dollar américain	0,9007	0,7525
Livre sterling	1,3767	1,2400
Renminbi chinois	0,1434	0,1221
Dollar australien	0,6769	0,6792
Zloty polonais	0,2391	0,2390
Couronne tchèque	0,0366	0,0363

## 1.5 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 en euro 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.

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement économique et financier incertain (volatilité des marchés financiers, mesures d'austérité des gouvernements, évolution du prix des matières premières, etc.) qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques. Dans ce contexte, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis par référence à l'environnement immédiat, notamment pour les estimations présentées ci-après.

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 : la note 7 présente 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 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 en France et aux États-Unis 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, Irlande, Italie, Portugal, Slovaquie 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

4

### 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. Le résultat global des filiales est réparti entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

##### Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux

propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

##### PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES CO-ENTREPRISES

##### Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

##### Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement 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 dispositions de la norme IAS 39 – « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » s'appliquent pour déterminer s'il est nécessaire d'effectuer un test de perte de valeur au titre de sa participation dans une entreprise associée ou une co-entreprise. Si nécessaire, la valeur comptable totale de la participation (y compris goodwill) fait l'objet d'un test de dépréciation selon les 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 et les passifs 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 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 d'un test de perte de valeur annuel, et 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.

En l'absence de dispositions spécifiques dans le référentiel IFRS pour la constitution des co-entreprises, le Groupe applique la méthode de l'acquisition telle que définie par la norme IFRS 3 révisée – « Regroupements d'entreprises » pour la comptabilisation des acquisitions de co-entreprises.

#### 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

### 3.2.1 Principales évolutions de l'exercice 2015

#### CESSION DES ACTIVITÉS EN ISRAËL

Le 30 mars 2015, Veolia a finalisé l'accord signé le 9 juillet 2014 avec des fonds gérés par Oaktree Capital Management LP, un leader parmi les sociétés d'investissement internationales, pour la cession de ses activités de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie en Israël.

Cette opération était soumise à l'approbation des Autorités israéliennes de la concurrence et aux autorisations de changement d'actionariat usuelles dans ce type d'opérations.

Elle se traduit par un désendettement de 226 millions d'euros pour le Groupe, dont 29 millions d'euros déjà pris en compte au 31 décembre 2014 du fait du classement en « actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente » conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Au 31 décembre 2015, Veolia a comptabilisé une plus-value de cession nette d'impôt de 39,1 millions d'euros.

#### RACHAT DE LA PARTICIPATION DE LA BERD DANS VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE (EX-VEOLIA VODA)

Le 7 avril 2015, Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux a racheté la participation de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) dans Veolia Central & Eastern Europe (ex-Veolia Voda) (soit 8,36 % du capital de Veolia Central & Eastern Europe (ex-Veolia Voda), regroupant les activités Eau du Groupe en Europe Centrale et Orientale) pour un prix de 85,9 millions d'euros.

Suite à cette opération, le pourcentage de détention du Groupe dans Veolia Central & Eastern Europe (ex-Veolia Voda) s'établit à 100 %.

#### AUTRES OPÉRATIONS

Le Groupe a également réalisé les acquisitions et cessions suivantes et notamment les :

- acquisitions du groupe Altergis en France le 26 juin 2015, AKG Kunststof Groep au Pays-Bas le 3 septembre 2015 et la prise de contrôle dans Csatorna en Hongrie en décembre 2015 ;
- cessions de l'activité Déchets en Pologne, du réseau de froid à Singapour et de Changle en Chine.

### 3.2.2 Opération entre Veolia Environnement et Dalkia réalisée en 2014

Pour mémoire, l'accord entre Veolia Environnement et EDF, signé le 25 mars 2014, au sujet de leur filiale commune Dalkia, a été réalisé le 25 juillet 2014, après autorisation des autorités de la concurrence compétentes. Elle s'est traduite par la cession des titres de Dalkia France à EDF et la cession des titres Dalkia International par EDF au Groupe, ces deux opérations étant indissociables l'une de l'autre.

Au terme de cette opération, EDF a repris l'intégralité des activités Énergie en France, sous la marque Dalkia, tandis que les activités Énergie à l'international (Dalkia International) ont été reprises par le Groupe. Les modalités précises de cette opération sont détaillées dans la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2014.

Fin 2014, un goodwill résiduel provisoire a été comptabilisé pour un montant de 1 271 millions d'euros, en quote-part Groupe, majoritairement relatif aux pays d'Europe centrale. Ce goodwill est définitif au 31 décembre 2015 et sans changement (hors effets de change) par rapport au goodwill provisoire qui avait été reconnu au 31 décembre 2014.

## 3.3 Transdev/SNCM

### 3.3.1 Transdev Group

Depuis le 31 décembre 2013, la participation de 50 % du Groupe dans Transdev Group est présentée en « Participation dans des co-entreprises » (activité poursuivie), comptabilisée par mise en équivalence.

Cette participation s'élève respectivement à 435,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 382,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le tableau ci-après résume les informations financières de Transdev, à 100 %, au titre des exercices 2015 et 2014. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers de la co-entreprise 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 - Transdev	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Actifs courants	1 524,9	1 800,0
Actifs non courants	2 626,6	2 665,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 151,5</b>	<b>4 465,2</b>
Capitaux propres part de l'entité	849,6	751,7
Participations ne donnant pas le contrôle	75,0	34,0
Passifs courants	1 803,5	1 969,2
Passifs non courants	1 423,4	1 710,3
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>4 151,5</b>	<b>4 465,2</b>
<b>Compte de résultat</b>		
Chiffre d'affaires	6 634,3	6 636,9
Résultat opérationnel	103,7	107,2
Résultat net part du Groupe	82,1	24,4

Au 31 décembre 2015, les prêts courants et non courants, consentis à Transdev Group s'élevaient à 345,4 millions d'euros contre 465,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Pour mémoire, le 19 décembre 2014, les prêts d'actionnaires et les lignes de liquidités arrivant à échéance, Transdev Group avait signé respectivement avec Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations, un accord organisant :

- leur prorogation pour une année supplémentaire ;
- s'agissant des prêts d'actionnaires, leur remboursement partiel et leur restructuration en un prêt bullet (de 345 millions d'euros pour chacun des actionnaires), une ouverture de crédit (de 200 millions d'euros pour chacun des actionnaires).

En décembre 2015, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont prorogé à nouveau les échéances des prêts d'actionnaires, de l'ouverture de crédit (jusqu'au 3 mars 2017) et des lignes de liquidité accordées à Transdev Group (jusqu'au 22 décembre 2016) dans la perspective de son refinancement bancaire (voir aussi note 13).

### 3.3.2 SNCM

#### PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

Le 20 novembre 2015, le tribunal de commerce de Marseille a rendu un jugement arrêtant un plan de cession des actifs et activités de la SNCM, détenue à 66 % par Transdev Group, en faveur du groupe Rocca et prononcé la liquidation judiciaire consécutive de la SNCM. L'entrée en jouissance par le groupe Rocca des actifs et activités de la SNCM compris dans le périmètre de la cession a commencé début janvier 2016, conformément au délai fixé par le tribunal. Mi-février 2016, le groupe Rocca a signé les actes d'acquisition devenant ainsi propriétaire des navires de la SNCM.

Par jugement du 4 décembre 2015, le tribunal de commerce de Marseille a homologué le protocole transactionnel aux termes duquel les organes de la procédure renoncent à toute demande en paiement de l'insuffisance d'actif ou action en responsabilité et sanctions personnelles notamment à l'encontre de Transdev et de Veolia, en contrepartie de l'abandon irrévocable par Transdev et Veolia de leurs créances déclarées au passif de la SNCM et du paiement des indemnités prévues par les transactions signées les 28 mai 2015 et 3 décembre 2015, ces deux transactions étant conditionnées l'une à l'autre.

Parallèlement, fin novembre 2015, le consortium d'entreprises Corsica Maritima, dont la candidature à la reprise de la SNCM a été écartée par le tribunal de commerce de Marseille, a introduit un recours en tierce opposition devant ce même tribunal, visant à annuler la décision du 20 novembre 2015 et à réexaminer les offres. L'examen de ce recours par le tribunal de commerce de Marseille, initialement prévu le 17 décembre 2015 a été reporté au 19 janvier 2016, puis à nouveau au 8 mars 2016.

#### IMPACTS DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

À la suite des décisions prises en 2015 (exécution du plan de cession validée par le tribunal, homologation du protocole transactionnel...), le Groupe a intégré sa quote-part des conséquences financières induites des événements de la période, à travers la comptabilisation de Transdev Group au sein des « participations dans les co-entreprises ».

L'impact net de la sortie de la SNCM, dans les comptes du Groupe Veolia, est cohérent avec le scénario qui avait été retenu pour la comptabilisation de la participation induite de la SNCM au 31 décembre 2014 et au 30 juin 2015.

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

### 3.4.1 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Actifs destinés à la vente	175,8	343,6
Passifs destinés à la vente	107,1	135,8

Au 31 décembre 2015, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente concernent principalement certains actifs industriels dans l'Énergie au Royaume-Uni (Chilton) et en Italie (Aton).

Au 31 décembre 2014, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente concernaient principalement :

- les activités du Groupe en Israël (cédées le 30 mars 2015) ;
- les activités Déchets en Pologne (cédées le 30 janvier 2015) ;
- certains actifs industriels Énergie au Royaume-Uni (Pollington cédé le 2 mars 2015 et Chilton).

En 2015, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total
<b>Actif</b>						
Actifs non courants	-	141,8	-	-	-	141,8
Actifs courants	-	25,7	-	-	-	25,7
Trésorerie et équivalents	-	8,3	-	-	-	8,3
<b>ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE</b>	<b>-</b>	<b>175,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>175,8</b>
<b>Passif</b>						
Passifs non courants	-	7,8	-	-	-	7,8
Passifs courants	-	86,5	-	-	12,8	99,3
<b>PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE</b>	<b>-</b>	<b>94,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12,8</b>	<b>107,1</b>

En 2014, 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
<b>Actif</b>						
Actifs non courants	-	80,7	2,6	-	171,6	254,9
Actifs courants	-	10,4	0,4	-	57,0	67,8
Trésorerie et équivalents	-	2,5	0,3	-	18,1	20,9
<b>ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE</b>	<b>-</b>	<b>93,6</b>	<b>3,3</b>	<b>-</b>	<b>246,7</b>	<b>343,6</b>
<b>Passif</b>						
Passifs non courants	-	13,7	1,1	-	15,1	29,9
Passifs courants	-	9,1	-	-	96,8	105,9
<b>PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE</b>	<b>-</b>	<b>22,8</b>	<b>1,1</b>	<b>-</b>	<b>111,9</b>	<b>135,8</b>

### 3.4.2 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités cédées ou en cours de cession, ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ». Il s'agit principalement des activités cédées d'éclairage urbain à vocation mondiale (Citelum) cédées en juillet 2014.

## 3.5 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

### 3.5.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2015	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	1 021,6	851,6	124,1	197,6	529,9
Obligation d'achat de titres	4,2	1,2	1,0	-	0,2
Obligation de vente	0,3	0,3	0,3	-	-
Autres engagements liés au périmètre	13,1	39,7	20,0	19,2	0,5
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIES AU PÉRIMÈTRE</b>	<b>1 039,2</b>	<b>892,8</b>	<b>145,4</b>	<b>216,8</b>	<b>530,6</b>

**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 114,8 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre de la cession des activités du Groupe en Israël, à hauteur de 47,3 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre de la cession des activités d'énergies éoliennes américaines et européennes, à hauteur de 38,8 millions d'euros ;
- celle consentie à EDF dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, estimée à 35,0 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 Energie 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 France, 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.

**Accords avec la Caisse des dépôts et consignations** : Veolia Environnement a accordé à la Caisse des dépôts et consignations une option d'achat sur la totalité de ses titres Transdev Group dans l'hypothèse d'un changement de contrôle de Veolia Environnement. Cette option d'achat n'est pas incluse dans le tableau ci-dessus.

### 3.5.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 175,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 162,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

#### 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 du Groupe (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière

d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par secteur 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**, comprenant les filiales de Dalkia International depuis le 25 juillet 2014 ;
- **Reste du monde**, comprenant les filiales de Dalkia International depuis le 25 juillet 2014 ;
- **Activités mondiales** ;
- **Autres**, comprenant essentiellement les différentes holdings du Groupe. Pour mémoire, en 2014, ce segment incluait la contribution de Dalkia France, jusqu'au 25 juillet 2014.

Des informations en quote-part sont également présentées pour les concessions chinoises, dans le métier de l'Eau.

Les informations relatives aux « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » sont présentées en note 3.4.

Comme précisé en note 1.2, le Groupe a décidé la mise en place de nouveaux indicateurs financiers à compter de l'exercice 2015. Ces nouveaux indicateurs sont :

- le Chiffre d'Affaires, nouvelle dénomination de l'indicateur Produit des Activités Ordinaires ;
- l'EBITDA.

L'indicateur EBITDA, qui remplace l'ancien indicateur « capacité d'autofinancement opérationnelle », consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et de cession de titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les éléments permettant de réconcilier le nouvel indicateur EBITDA et la capacité d'autofinancement, utilisée antérieurement, au titre des exercices 2015 et 2014 sont les suivants :

(en millions d'euros)

		2015
<b>Capacité d'autofinancement</b>	(A)	2 390,3
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	0,6
<b>Dont capacité d'autofinancement opérationnelle</b>	(C) = (A)-(B)	2 389,7
Exclusion :	(D)	
Dépenses de renouvellement	Note 5.2	278,4
Charges de restructuration	Note 5.2	150,1*
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres		5,9
Intégration :	(E)	
Remboursement des actifs financiers opérationnels	Note 5.4	173,1
<b>EBITDA</b>	(C)+(D)+(E)	2 997,2

\* Les charges de restructuration 2015 ont essentiellement été comptabilisées dans l'Eau France pour 92,7 millions d'euros.

(en millions d'euros)

		2014 retraité
<b>Capacité d'autofinancement</b>	(A)	2 204,4
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	48,2
<b>Dont capacité d'autofinancement opérationnelle</b>	(C) = (A)-(B)	2 156,2
Exclusion :	(D)	
Dépenses de renouvellement	Note 5.2	318,7
Charges de restructuration	Note 5.2	78,5*
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres		7,6
Intégration :	(E)	
Remboursement des actifs financiers opérationnels	Note 5.4	131,2
<b>EBITDA</b>	(C)+(D)+(E)	2 692,2

\* En 2014, elles concernaient le plan de départ volontaire du Siège à hauteur de 23,5 millions d'euros et le plan de départ volontaire de l'Eau France à hauteur de 41,1 millions d'euros.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2015 (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
Chiffre d'affaires	5 471,5	8 574,7	5 926,1	4 881,0	111,5	<b>24 964,8</b>	729,8
EBITDA	816,4	1 104,1	805,0	225,8	45,9	<b>2 997,2</b>	152,4
Dotations nettes de reprise aux provisions opérationnelles <sup>(1)</sup>	100,3	-52,0	28,0	-12,8	-20,3	43,2	-0,9
Dotations nettes de reprise aux amortissements	-353,1	-513,7	-347,2	-130,0	-36,7	-1 380,7	-70,7
Quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	0,5	20,0	63,5	14,5	0,2	98,7	0,4
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	164,0	472,7	452,9	63,6	-30,3	<b>1 122,9</b>	66,7
Investissements industriels nets de subventions	-303,6	-554,8	-351,9	-115,7	-21,3	<b>-1 347,3</b>	-104,9

(1) Y compris pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels.

2014 retraité (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
Chiffre d'affaires	5 556,7	6 623,3	5 131,1	4 830,8	1 737,7	<b>23 879,6</b>	610,1
EBITDA	843,0	734,2	686,0	229,0	200,0	<b>2 692,2</b>	111,1
Dotations nettes de reprise aux provisions opérationnelles <sup>(1)</sup>	61,9	-103,4	-66,5	-27,5	-27,0	-162,5	-8,0
Dotations nettes de reprise aux amortissements	-375,8	-422,2	-303,8	-130,4	-49,2	-1 281,4	-57,3
Quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	-2,7	17,9	31,0	11,9	35,0	93,1	0,3
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	235,4	-130,3	269,2	82,0	58,0	<b>514,3</b>	35,1
Investissements industriels nets de subventions	-283,6	-518,7	-347,5	-130,6	-94,1	<b>-1 374,5</b>	-50,8

(1) Y compris pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels.



Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2015 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	1 183,9	2 235,8	703,6	487,8	8,5	4 619,6	267,9
Actifs corporels et incorporels nets	1 880,5	4 761,3	3 100,6	656,7	135,6	10 534,7	2 063,8
Actifs financiers opérationnels	98,0	1 042,9	705,8	49,8	-	1 896,5	11,7
BFR actif, y compris IDA	2 790,1	2 663,2	2 318,6	2 619,0	318,5	10 709,4	261,1
Participations dans des co-entreprises	10,8	10,2	1 677,8	20,6	436,4	2 155,8	-
Participations dans des entreprises associées	7,1	265,1	104,1	78,8	6,7	461,8	3,9
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>5 970,4</b>	<b>10 978,5</b>	<b>8 610,5</b>	<b>3 912,7</b>	<b>905,7</b>	<b>30 377,8</b>	<b>2 608,4</b>
Autres actifs non alloués					5 510,8	5 510,8	-819,7
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>						<b>35 888,6</b>	<b>1 788,7</b>

Au 31 décembre 2014 retraité 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	1 161,2	2 174,5	696,2	458,9	8,6	4 499,4	259,0
Actifs corporels et incorporels nets	1 934,4	4 637,6	2 960,0	687,0	159,1	10 378,1	1 946,3
Actifs financiers opérationnels	129,5	1 109,6	723,4	47,2	-	2 009,7	13,7
BFR actif, y compris IDA	2 736,0	2 767,9	2 079,7	2 574,4	359,6	10 517,6	235,2
Participations dans des co-entreprises	13,0	17,9	1 614,3	15,3	382,7	2 043,2	-
Participations dans des entreprises associées	12,9	225,5	120,9	89,0	6,6	454,9	3,6
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>5 987,0</b>	<b>10 933,0</b>	<b>8 194,5</b>	<b>3 871,8</b>	<b>916,6</b>	<b>29 902,9</b>	<b>2 457,8</b>
Autres actifs non alloués					4 821,6	4 821,6	-887,3
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>						<b>34 724,5</b>	<b>1 570,5</b>

Au 31 décembre 2015 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
Provisions pour risques et charges	616,4	686,0	525,9	407,1	311,8	2 547,2	26,2
BFR passif, y compris IDP	3 500,7	2 616,2	2 206,7	2 421,2	442,9	11 187,7	716,3
<b>Total des passifs sectoriels</b>	<b>4 117,1</b>	<b>3 302,2</b>	<b>2 732,6</b>	<b>2 828,3</b>	<b>754,7</b>	<b>13 734,9</b>	<b>742,5</b>
Autres passifs non alloués					22 153,7	22 153,7	1 046,2
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>						<b>35 888,6</b>	<b>1 788,7</b>

Co-entreprise  
Données en  
quote-part

Au 31 décembre 2014 retraité Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Provisions pour risques et charges	693,4	634,8	504,1	397,6	281,8	2 511,7	24,2
BFR passif, y compris IDP	3 340,6	2 630,1	2 034,8	2 329,2	477,9	10 812,6	628,7
<b>Total des passifs sectoriels</b>	<b>4 034,0</b>	<b>3 264,9</b>	<b>2 538,9</b>	<b>2 726,8</b>	<b>759,7</b>	<b>13 324,3</b>	<b>652,9</b>
Autres passifs non alloués					21 400,2	21 400,2	917,6
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>						<b>34 724,5</b>	<b>1 570,5</b>

## NOTE 5

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

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. 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, qui sont décrites dans le chapitre 1 section 1.3 du document de référence.

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 le concédant lui garantit contractuellement le paiement des montants définis ou déterminés dans le contrat ou de tout manque à gagner – de toute différence entre la rémunération payée par les utilisateurs pour l'utilisation du service et les montants définis ou déterminés 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 IAS 39, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IAS 11) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

### « Modèle de l'actif incorporel »

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est payé par les utilisateurs ou qu'il ne bénéficie d'aucune garantie contractuelle du concédant sur le montant à recouvrer. 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 ». Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IAS 11) ;
- 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, de garanties de paiements accordées par le concédant.

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.

## 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 IAS 18.

## Les contrats de construction (IAS 11)

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.

Veolia comptabilise les produits et charges relatifs aux contrats de construction selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11.

Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats à forfait tels que définis par la norme IAS 11. Le chiffre d'affaires, généré par les prestations de construction effectuées par le Groupe, est mesuré à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir dès lors que le total des produits et charges liés à la construction ainsi que le niveau d'avancement peuvent être déterminés de manière fiable.

La comptabilisation des contrats de construction est détaillée en note 5.5.

## 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 IAS 11.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concerné 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 IAS 18.
- Le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires – sous la rubrique « Revenus des actifs financiers opérationnels ». Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

## Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur *via* ce type de contrats comptabilisés conformément à IAS 18.

### 5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est représentatif de ventes de biens et de services évaluées à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

Les produits provenant des ventes de biens ou services sont comptabilisés lorsque les conditions requises par la norme IAS 18 sont remplies.

## Ventes de services

Les prestations de services concernent la majorité des activités du Groupe telles que le traitement des déchets, la distribution de l'eau et autres services liés, l'exploitation de réseaux, les services énergétiques (distribution de chaleur, services thermiques).

Le revenu lié à ces activités est comptabilisé lorsque la prestation est réalisée et qu'il est probable que les avantages économiques associés iront aux entités du Groupe.

Ces activités impliquent l'exécution d'un service convenu contractuellement (nature, prix) avec un client public ou industriel, dans un délai fixé. Ainsi, la base de facturation est assise sur les tonnages de déchets traités/incinérés, les volumes d'eau délivrés ou encore la puissance thermique fournie auxquels est appliqué le prix convenu contractuellement.

Il convient par ailleurs de noter que les redevances et les taxes collectées au profit des collectivités locales sont exclues du chiffre d'affaires dès lors que le Groupe ne supporte pas le risque de recouvrabilité auprès d'un tiers.

## Constructions

Les contrats de construction correspondent principalement à la conception et à la construction des infrastructures nécessaires au traitement et à la distribution d'eau et assainissement.

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Ventes de services	19 498,9	18 183,9
Construction	3 579,9	3 770,6
Ventes de biens	1 722,6	1 756,1
Revenus des actifs financiers opérationnels	163,4	169,0
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>24 964,8</b>	<b>23 879,6</b>

Les ventes de services sont principalement réalisées en Europe hors France (7 593,6 millions d'euros), en France (4 614,5 millions d'euros) et dans le Reste du monde (5 604,3 millions d'euros).

La hausse des ventes de services sur l'exercice 2015 est principalement liée à la conséquence de l'opération réalisée, en juillet 2014, par le Groupe sur Dalkia (+654,3 millions), et à l'effet de change pour +589,3 millions d'euros.

Les revenus associés sont comptabilisés conformément à la norme IAS 11 « Contrats de construction ». Dans une moindre mesure, il existe aussi une phase de construction dans la majorité des contrats de concession du Groupe (voir ci-avant).

## Ventes de biens

Les ventes de biens correspondent essentiellement aux ventes de procédés et solutions technologiques liées au traitement de l'eau (eau potable et assainissement) chez Veolia Water Technologies (VWT) et aux ventes de produits issus des activités de recyclage dans l'activité Déchets.

Les revenus associés à ces ventes sont enregistrés lors de la livraison physique des biens, qui atteste du transfert des risques inhérents à la propriété de ces biens.

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 2015 et l'exercice 2014 présenté en comparatif (voir note 3.4).

Les ventes de biens sont principalement réalisées en France (546,5 millions d'euros), en Allemagne (425,1 millions d'euros) et au Royaume-Uni (240,2 millions d'euros) et dans les Activités mondiales (382,8 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel est présenté en note 4.

## 5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 964,8</b>	<b>23 879,6</b>
<b>Coûts des ventes</b>	<b>-20 789,7</b>	<b>-19 918,7</b>
dont :		
• Dépenses de renouvellement	-278,4	-318,7
<b>Coûts commerciaux</b>	<b>-579,3</b>	<b>-517,1</b>
<b>Coûts généraux et administratifs</b>	<b>-2 389,9</b>	<b>-2 434,4</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-181,7</b>	<b>-588,2</b>
dont :		
• Pertes de valeur enregistrées sur goodwill de sociétés intégrées globalement	0,7	-299,1
• Pertes de valeur enregistrées sur les sociétés mises en équivalence	-18,9	-1,4
• Restructuration	-80,8	-29,4
• Frais de personnel – paiement en actions	-10,7	-1,2
• Pertes de valeur nettes sur actifs corporels, incorporels et Actifs Financiers Opérationnels	-68,0	-257,1
• Coût d'acquisition de titres	-4,0	-
<b>Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>1 024,2</b>	<b>421,2</b>
<b>Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>98,7</b>	<b>93,1</b>
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>1 122,9</b>	<b>514,3</b>

### 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. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs est estimée.

Les goodwill 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 pertes de valeur sur actifs immobilisés, constatées dans les comptes au 31 décembre 2015, comprennent principalement :

- les pertes de valeur enregistrées à hauteur de -18,2 millions d'euros sur goodwill de co-entreprises (à hauteur de -12,5 millions d'euros) et d'entreprises associées (à hauteur de -6,4 millions d'euros) ;
- les pertes de valeurs sur actifs corporels et incorporels pour un montant total de -68,0 millions d'euros, notamment dans les segments :

- Europe hors France, à hauteur de -46,0 millions d'euros, dont -39,0 millions d'euros de dépréciation des actifs d'un client industriel,
- activités mondiales, à hauteur de -20,6 millions d'euros.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés constatées dans les comptes au 31 décembre 2014 comprenaient principalement :

- les pertes de valeur sur goodwill des sociétés intégrées globalement, détaillées en note 7.1.2, enregistrées à hauteur de -299,1 millions d'euros ;
- les pertes de valeur sur goodwill des co-entreprises, enregistrées à hauteur de -1,4 millions d'euros ;
- les pertes de valeurs sur actifs corporels et incorporels pour un montant total de -257,1 millions d'euros, notamment dans les segments :
  - Europe hors France, à hauteur de -129,2 millions d'euros, dont -108,4 millions d'euros de dépréciations d'actifs principalement en Europe Centrale,
  - Reste du monde, à hauteur de -60,3 millions d'euros, dont -47,9 millions d'euros de dépréciation d'actifs en Chine,
  - dans le segment Activités mondiales, à hauteur de -37,7 millions d'euros, qui prenait en compte l'estimation à date des risques financiers relatifs à un contrat multiservices industriels (Artelia au Portugal) conduisant à déprécier la créance financière,
  - au sein du segment Autres, à hauteur de -21,3 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'exercice 2015 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2015			2014 retraité
	Dotations	Reprises	Net	Net
<b>DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES</b>				
<b>Amortissements</b>	<b>-1 381,6</b>	<b>0,9</b>	<b>-1 380,7</b>	<b>-1 281,4</b>
Actifs corporels*	-892,9	0,9	-892,0	-795,7
Actifs incorporels	-488,7	-	-488,7	-485,7
<b>Pertes de valeur</b>	<b>-95,6</b>	<b>27,6</b>	<b>-68,0</b>	<b>-257,1</b>
Actifs corporels**	-60,3	20,6	-39,7	-146,2
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels**	-35,3	7,0	-28,3	-110,9
<b>Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat</b>	<b>-18,2</b>	<b>-</b>	<b>-18,2</b>	<b>-300,5</b>
<b>Provisions courantes et non courantes opérationnelles*</b>	<b>-548,3</b>	<b>659,5</b>	<b>111,2</b>	<b>94,7</b>
Provisions opérationnelles non courantes	-386,6	320,6	-66,0	-49,1
Provisions opérationnelles courantes	-161,7	338,9	177,2	143,8
<b>AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS</b>	<b>-2 043,7</b>	<b>688,0</b>	<b>-1 355,7</b>	<b>-1 744,3</b>

\* Incluant les subventions d'investissement.

\*\* Dotations nettes de reprises aux provisions opérationnelles en note 4.

## 5.2.2 Coûts de restructuration

Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par le management du Groupe qui modifie de façon significative le champ d'activité du Groupe, ou la manière dont cette activité est gérée. Ainsi, les événements suivants peuvent répondre à la définition d'une restructuration : la vente ou l'arrêt d'une branche d'activité ;

la fermeture de sites d'activité dans un pays ou une région ou la délocalisation d'activités d'un pays dans un autre ou d'une région dans une autre ; les changements apportés à la structure de direction, par exemple la suppression d'un niveau de direction ; et les réorganisations fondamentales ayant un effet significatif sur la nature et le centrage d'une activité.

(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Charges de restructuration	-150,1	-78,5
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	69,3	49,1
<b>COÛTS DE RESTRUCTURATION</b>	<b>-80,8</b>	<b>-29,4</b>

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2015, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -41,5 millions d'euros, VWT à hauteur de -13,9 millions d'euros et l'Énergie en Italie à hauteur de -5,0 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2014, concernaient principalement la réorganisation et l'ajustement des effectifs du siège Monde sous la forme d'un Plan de Départs Volontaires, à hauteur de -23,5 millions d'euros.

## 5.2.3 Frais de Recherche et développement

Ils s'élèvent à 70,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 78,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## 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, à l'exception de Transdev Group s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

La participation du Groupe dans Transdev Group ne se situe 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 conserve son objectif de désengagement des activités du transport, dans un calendrier toutefois dépendant de l'évolution de la situation de la SNCM.



(en millions d'euros)	2015	2014 retraité
Quote-part de résultat net des co-entreprises	73,1	76,1
Quote-part de résultat net des entreprises associées	25,6	17,0
<b>Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence</b>	<b>98,7</b>	<b>93,1</b>

#### 5.2.4.1 CO-ENTREPRISES HORS TRANSDEV GROUP

Les co-entreprises décrites infra sont l'ensemble des co-entreprises hors Transdev Group, détaillée en note 3.3.1.

La variation des participations dans les co-entreprises, hors Transdev Group, sur l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Co-entreprises hors Transdev Group	1 661,2	60,6	-61,6	-45,4*	106,3	-1,0	1 720,1

\* Dont -44,2 millions d'euros au titre de la cession de Changle en Chine.

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	31 décembre 2015	31 décembre 2014 retraité	2015	2014 retraité
Concessions chinoises	1 548,5*	1 494,0	23,3	-0,1
Autres co-entreprises	171,6	167,2	37,3	74,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 720,1</b>	<b>1 661,2</b>	<b>60,6</b>	<b>74,7</b>
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)+(b)			60,6	74,7
<b>Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)</b>			<b>73,1</b>	<b>76,1</b>
Pertes de valeurs comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			-12,5*	-1,4

\* La valorisation de la concession chinoise Lanzhou a entraîné la reconnaissance d'une perte de valeur de goodwill de 12,5 millions d'euros sur l'exercice 2015.

Pour mémoire, l'accord entre EDF et Veolia Environnement a été finalisé le 25 juillet 2014. En conséquence, Dalkia International, qui était comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe, est intégrée selon la méthode de l'intégration globale à compter de cette date.

#### Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2015, 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 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	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Actifs courants	1 373,1	1 241,6
Actifs non courants	5 648,5	5 220,3
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 021,6</b>	<b>6 461,9</b>
Capitaux propres part de l'entité	3 425,0	3 232,0
Participations ne donnant pas le contrôle	336,5	308,0
Passifs courants	2 046,7	1 887,9
Passifs non courants	1 213,4	1 034,0
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 021,6</b>	<b>6 461,9</b>
Les montants d'actifs et de passifs présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	669,6	586,1
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	679,7	709,6
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	647,7	494,9
<b>Compte de résultat</b>		
Chiffre d'affaires	2 011,0	1 636,3
Résultat opérationnel	224,9	123,5
Résultat net des activités poursuivies	96,8	39,5
Résultat net après impôt des activités non poursuivies	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-19,6	-12,3
Résultat net part du Groupe aux bornes des concessions chinoises	77,2	27,2
Résultat net	96,8	39,5
Autres éléments du résultat global	262,4	389,2
Résultat global de l'exercice	359,2	428,7
Les éléments de résultat présentés incluent les éléments suivants :		
Dotation aux amortissements	-206,8	-160,8
Produits d'intérêt	10,2	4,8
Charges d'intérêt	-67,1	-56,4
Charge ou produit d'impôt	-49,1	-38,9
<b>Dividendes</b>		
Dividendes reçus	20,7	10,6

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 2015	Au 31 décembre 2014
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	3 425,1	3 232,0
Pourcentage de détention du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	30,24 %	30,24 %
Goodwill	263,3	263,1
Autres	249,5	253,5
<b>Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises</b>	<b>1 548,5</b>	<b>1 494,0</b>

Les concessions chinoises correspondant à une vingtaine de concessions individuelles, le pourcentage de détention mentionné 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.

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 de détention 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)

	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	77,2	27,2
Pourcentage de détention du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	30,24 %	30,24 %
Autres	0,0	-8,3
<b>Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises</b>	<b>23,3</b>	<b>-0,1</b>

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. Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables déterminées reposent sur un certain nombre d'hypothèses 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. Par exception, 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.

#### Autres co-entreprises hors Transdev Group

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 171,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

#### Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

#### Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 8.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, hors Transdev Group, s'élèvent à 164,5 et 139,7 millions d'euros, respectivement. Ils ont été consentis notamment à des concessions d'Eau en Chine pour 116,0 millions d'euros et 90,4 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. Ces montages juridiques complexes génèrent des flux de « mise à disposition des actifs » par des sociétés généralement en contrôle conjoint ou en influence notable à des sociétés contrôlées par le Groupe. Ces mises à disposition se font, le plus souvent, au travers d'une rémunération spécifique qui peut comprendre le maintien en bon état de fonctionnement des installations ou l'amélioration technique de ces installations.

#### 5.2.4.2 ENTREPRISES ASSOCIÉES

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Entreprises associées	454,9	19,2	-24,9	-0,5	15,3	-2,2	461,8

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Retraité	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 Retraité
Fovarosi Csatomazasi Muvek	83,4***	41,2	0,7	-0,4
Siciliacque	54,8	50,7	3,7	4,3
AFF W A Ltd*	47,9	44,4	5,0	3,4
Autres entreprises associées non significatives	275,7	318,6	9,8	9,7
<b>TOTAL</b>	<b>461,8</b>	<b>454,9</b>	<b>19,2</b>	<b>17,0</b>

#### Impacts au compte de résultat consolidé

Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies	25,6	17,0
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels	-6,4**	-
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités non poursuivies	-	-

\* Ex Rift Acquisition Holding Co.

\*\* Perte de valeur de goodwill relative aux autres entreprises associées.

\*\*\* Dont 41,7 millions d'euros de variation de périmètre liée à l'opération de rachat, par le Groupe, de la part du partenaire sur Csatorna fin 2015.

### 5.3 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IAS 39. 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.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) net au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Stocks et travaux en cours nets	729,9	25,6	-8,7	8,3	9,2	-6,6	757,7
Créances d'exploitation nettes	8 650,4	73,4	-91,6	83,9	85,4	-4,3	8 797,2
Dettes d'exploitation	-9 677,3	-180,4	-	-114,4	-124,6	26,1	-10 070,6
<b>BFR NET</b>	<b>-297,0</b>	<b>-81,4</b>	<b>-100,3</b>	<b>-22,2</b>	<b>-30,0</b>	<b>15,2</b>	<b>-515,7</b>

Les pertes de valeur nettes ont principalement été comptabilisées en France pour -36,4 millions d'euros, en Europe hors France pour -11,3 millions d'euros et dans le segment Reste du monde pour -37,4 millions d'euros.

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Stocks et travaux en cours nets	729,9	25,6	-8,7	8,3	9,2	-1,3	-5,3	757,7
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant)	8 527,6	99,3	-91,6	82,0	85,1	-36,0	5,3	8 671,7
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant)	-9 291,9	-227,9	-	-114,0	-114,0	30,0	1,1	-9 716,7
<b>BFR OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup></b>	<b>-34,4</b>	<b>-103,0</b>	<b>-100,3</b>	<b>-23,7</b>	<b>-19,7</b>	<b>-7,3</b>	<b>1,1</b>	<b>-287,3</b>
Créances fiscales (impôt courant)	117,1	-23,1	-	1,6	0,3	-0,1	26,8	122,6
Dettes fiscales (impôt courant)	-112,4	3,7	-	-0,4	-3,7	0,1	-22,0	-134,7
<b>BFR FISCAL</b>	<b>4,7</b>	<b>-19,4</b>	<b>-</b>	<b>1,2</b>	<b>-3,4</b>	<b>-</b>	<b>4,8</b>	<b>-12,1</b>
Créances sur cessions d'immobilisations	5,7	-2,8	-	0,3	-	-	-0,3	2,9
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-273,0	43,8	-	-	-6,9	1,7	15,2	-219,2
<b>BFR INVESTISSEMENT</b>	<b>-267,3</b>	<b>41,0</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>-6,9</b>	<b>1,7</b>	<b>14,9</b>	<b>-216,3</b>
<b>BFR NET</b>	<b>-297,0</b>	<b>-81,4</b>	<b>-100,3</b>	<b>-22,2</b>	<b>-30,0</b>	<b>-5,6</b>	<b>20,8</b>	<b>-515,7</b>

(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 2015 est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Matières premières et fournitures	512,3	24,1	-	-	10,6	8,8	-0,9	-2,9	552,0
Travaux en cours	165,8	-15,3	-	-	-2,3	0,8	1,7	1,2	151,9
Autres stocks <sup>(1)</sup>	96,3	16,8	-	-	-	0,2	-0,3	-2,7	110,3
<b>STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS</b>	<b>774,4</b>	<b>25,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8,3</b>	<b>9,8</b>	<b>0,5</b>	<b>-4,4</b>	<b>814,2</b>
<b>PERTES DE VALEURS SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS</b>	<b>-44,5</b>	<b>-</b>	<b>-29,2</b>	<b>20,5</b>	<b>-</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-56,5</b>
<b>STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS</b>	<b>729,9</b>	<b>25,6</b>	<b>-29,2</b>	<b>20,5</b>	<b>8,3</b>	<b>9,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>-5,3</b>	<b>757,7</b>

(1) Y compris stocks de CO<sub>2</sub>.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 370,9 millions d'euros, des Activités mondiales à hauteur de 138,7 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 139,0 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur <sup>(1)</sup>	Reprises de pertes de valeur <sup>(1)</sup>	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Créances clients	7 314,6	-122,8	-	-	68,7	67,8	-24,3	-13,9	7 290,1
Pertes de valeurs sur créances clients	-731,5	-	-213,9	132,6	0,4	-0,1	0,6	9,7	-802,2
<b>CRÉANCES CLIENTS NETTES <sup>(2)</sup></b>	<b>6 583,1</b>	<b>-122,8</b>	<b>-213,9</b>	<b>132,6</b>	<b>69,1</b>	<b>67,7</b>	<b>-23,7</b>	<b>-4,2</b>	<b>6 487,9</b>
Autres créances d'exploitation courantes	487,2	99,3	-	-	2,0	9,3	-2,1	15,9	611,6
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-56,1	-	-18,0	7,8	0,3	-1,0	0,3	-7,1	-73,8
<b>AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES</b>	<b>431,1</b>	<b>99,3</b>	<b>-18,0</b>	<b>7,8</b>	<b>2,3</b>	<b>8,3</b>	<b>-1,8</b>	<b>8,8</b>	<b>537,8</b>
Autres créances <sup>(2)</sup>	635,8	99,2	-0,3	0,2	-0,1	13,3	-1,5	2,7	749,3
Créances fiscales	1 000,4	-2,3	-	-	12,6	-3,9	-9,1	24,5	1 022,2
<b>CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES</b>	<b>8 650,4</b>	<b>73,4</b>	<b>-232,2</b>	<b>140,6</b>	<b>83,9</b>	<b>85,4</b>	<b>-36,1</b>	<b>31,8</b>	<b>8 797,2</b>

(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 constructions et des charges constatées d'avance.

Les **pertes de valeur nettes** concernent essentiellement les créances clients (-81,3 millions d'euros). Elles ont principalement été comptabilisées en France pour -34,8 millions d'euros et dans le Reste du monde pour -36,8 millions d'euros.

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 2015 est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 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 2015
Dettes fournisseurs	4 219,3	20,6	83,0	71,7	-8,5	-40,9	4 345,2
Autres dettes d'exploitation courantes	3 803,5	88,9	17,9	29,9	-7,1	10,0	3 943,1
Autres dettes <sup>(1)</sup>	671,7	169,6	5,3	20,4	-15,9	3,1	854,2
Dettes fiscales et sociales	982,8	-98,7	8,2	2,6	-0,3	33,5	928,1
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>9 677,3</b>	<b>180,4</b>	<b>114,4</b>	<b>124,6</b>	<b>-31,8</b>	<b>5,7</b>	<b>10 070,6</b>

(1) Il s'agit principalement des produits constatés d'avance.

### 5.3.1 Opérations de gestion du besoin en fond de roulement

En 2015, Veolia possède plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie.

#### AFFACTURAGE

Le Groupe a régulièrement recours à l'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 IAS 39 a conduit le Groupe à dé-comptabiliser, 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 2015, un montant cumulé de 1 169,1 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 344,3 millions d'euros sur l'exercice 2014. Le montant de créances cédées dé-comptabilisées au 31 décembre 2015 est de 332,5 millions d'euros contre 221,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

#### 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 dé-comptabilisation précisés par IAS 39 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 dé-comptabiliser 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 2015, les montants comptabilisés au bilan de Veolia au titre de ces contrats sont de 70,9 millions d'euros pour les créances (77,1 millions d'euros au 31 décembre 2014) et de 71,6 millions d'euros pour les dettes de crédit-bail à échéance 2025 et 2026 correspondantes (77,8 millions d'euros au 31 décembre 2014).

## 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 l'avancement édictée dans la norme IAS 11 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.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels <sup>(2)</sup>	Remboursements/ sorties <sup>(3)</sup>	Perte de valeur <sup>(1)</sup>	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Montant brut	1 896,8	108,7	-22,5	-	-	64,3	-193,2	-88,0	1 766,1
Pertes de valeur	-14,3	-	-	-7,6	-	-0,3	0,1	-9,8	-31,9
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>1 882,5</b>	<b>108,7</b>	<b>-22,5</b>	<b>-7,6</b>	<b>-</b>	<b>64,0</b>	<b>-193,1</b>	<b>-97,8</b>	<b>1 734,2</b>
Montant brut	137,2	0,7	-150,4	-	-	4,2	193,2	-13,1	171,8
Pertes de valeur	-10,0	-	-	-9,3	-	-0,1	-0,1	10,0	-9,5
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS COURANTS</b>	<b>127,2</b>	<b>0,7</b>	<b>-150,4</b>	<b>-9,3</b>	<b>-</b>	<b>4,1</b>	<b>193,1</b>	<b>-3,1</b>	<b>162,3</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS</b>	<b>2 009,7</b>	<b>109,4</b>	<b>-172,9</b>	<b>-16,9</b>	<b>-</b>	<b>68,1</b>	<b>-</b>	<b>-100,9</b>	<b>1 896,5</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

(2) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 109,4 millions d'euros nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 10,9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(3) Les remboursements d'actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux remboursements ci-dessus, soit -172,9 millions d'euros nets des créances sur cession d'actifs financiers opérationnels, soit -0,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2015 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- Europe hors France, à hauteur de 67,4 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés au Royaume-Uni sur les contrats de concession de Shropshire pour 12,6 millions d'euros et en Allemagne sur le contrat Braunschweig pour 22,9 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 28,4 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et sorties d'actifs** financiers opérationnels en 2015 proviennent des segments suivants :

- Reste du monde, pour un total de -80,6 millions d'euros ;

- Europe hors France, pour un total de -50,2 millions d'euros ;
- France, pour un total de -40,1 millions d'euros.

Les **effets de change** sur les actifs financiers opérationnels courants et non courants proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (33,5 millions d'euros), du won coréen (10,6 millions d'euros), et du renminbi chinois (17,4 millions d'euros), par rapport à l'euro.

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	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
France	90,5	120,8	7,5	8,7	98,0	129,5
Europe hors France	990,7	1 061,0	52,2	48,5	1 042,9	1 109,5
Reste du monde	604,5	655,1	101,3	68,5	705,8	723,6
Activités mondiales	48,5	45,6	1,3	1,5	49,8	47,1
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS</b>	<b>1 734,2</b>	<b>1 882,5</b>	<b>162,3</b>	<b>127,2</b>	<b>1 896,5</b>	<b>2 009,7</b>

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	18,4	16,6	55,5	98,0
Europe hors France	36,9	108,5	208,8	568,1	922,3
Reste du monde	25,8	98,1	32,8	204,8	361,5
Activités mondiales	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>70,2</b>	<b>225,0</b>	<b>258,2</b>	<b>828,4</b>	<b>1 381,8</b>

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	15,3	21,7	21,3	62,3	120,6
Reste du monde	75,5	88,4	31,3	149,1	344,3
Activités mondiales	1,2	1,4	14,4	32,8	49,8
Autres	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>92,0</b>	<b>111,5</b>	<b>67,0</b>	<b>244,2</b>	<b>514,7</b>

## 5.5 Contrats de construction

Comme décrit en note 5.1, Veolia comptabilise les produits et charges relatifs aux contrats de construction selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11.

Le pourcentage de l'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 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 des coûts encourus augmenté des profits comptabilisés et diminué des pertes comptabilisées ainsi que les facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Conformément à la norme IAS 11, 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).

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 « avances et acomptes reçus ».

À chaque arrêté comptable, une situation par contrat compare le montant des coûts encourus augmenté de la marge comptabilisée (y compris les éventuelles pertes à terminaison) aux facturations intermédiaires : « un contrat de construction, actif » est donc un contrat pour lequel les coûts engagés et la marge reconnue sont supérieurs à la facturation émise.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Contrats de construction en cours, actifs (A)	564,1	698,2
Contrats de construction en cours, passifs (B)	80,5	145,1
<b>Contrats de construction en cours, nets (A)-(B)</b>	<b>483,6</b>	<b>553,1</b>
Coûts encourus majorés des profits comptabilisés et diminués des pertes comptabilisées à ce jour (C)	4 001,2	3 732,6
Factures émises (D)	-3 517,6	-3 179,5
<b>Contrats de construction en cours, nets (C)+(D)</b>	<b>483,6</b>	<b>553,1</b>
<b>Montant des avances reçues des clients</b>	<b>23,4</b>	<b>83,3</b>

## 5.6 Gestion des risques d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

## 5.7 Engagements liés aux activités opérationnelles

### 5.7.1 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 quatre principaux contrats contribuent à environ 59,3 % des engagements totaux.

- 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 engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à 5 ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à 3 ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues) ;
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à 3 ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2015	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	9 639,6	10 538,6	4 570,4	4 091,8	1 876,4
Obligations d'achat	237,2	202,9	102,6	86,1	14,2
<b>TOTAL ENGAGEMENTS LIES AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>9 876,8</b>	<b>10 741,5</b>	<b>4 673,0</b>	<b>4 177,9</b>	<b>1 890,6</b>

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015 (+864,7 millions d'euros) s'explique notamment par l'effet de change (+583,2 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 3 189,7 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 3 272,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élève à 624,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 757,4 millions d'euros au 31 décembre 2014. Il s'agit principalement de garanties de performances données à Al Wathba VB pour 432,6 millions d'euros et à Glen Water Holding pour 95,0 millions d'euros.

### 5.7.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 1 090,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 075,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 611,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 588,0 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## NOTE 6

## CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

### 6.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Frais de personnel	-7 100,2	- 6 762,1
Participation et intéressement	-114,7	-103,2
Rémunérations en actions (IFRS 2)	-10,7*	-1,2
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>-7 225,6</b>	<b>-6 866,5</b>

\* Comme décrit en note 6.2, les rémunérations en actions sont relatives au Management Incentive Plan et au Plan d'Épargne Salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés\* se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2015	2014**
France	31 958	32 830
Europe hors France	53 468	44 410
Reste du monde	42 102	39 884
Activités mondiales	28 402	30 865
Autres	2 850	12 191
<b>EFFECTIFS CONSOLIDÉS*</b>	<b>158 780</b>	<b>160 180</b>

Ventilation par sociétés	2015	2014**
Sociétés intégrées globalement	158 725	160 128
Joint operations	55	52
<b>EFFECTIFS CONSOLIDÉS*</b>	<b>158 780</b>	<b>160 180</b>

\* Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

\*\* Les données présentées ci-dessus intègrent les effectifs des activités non poursuivies, qui s'élevaient à 2 864 personnes en 2014.

L'évolution par segment de l'effectif en 2015 résulte :

- sur les segments Europe hors France et Reste du monde de l'intégration des effectifs des entités Énergie, consécutivement à l'opération entre EDF et le Groupe sur Dalkia, à compter de juillet 2014 (voir aussi note 3.2.2) ;
- sur le segment Autres, des impacts de la cession de Dalkia France et Citelum en juillet 2014 et des activités du Groupe en Israël, fin mars 2015.

## 6.2 Rémunération en actions

### 6.2.1 Principes comptables

L'application de l'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. 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.

La juste valeur des instruments attribués est calculée en utilisant le modèle Black and Scholes et prend en compte leur durée prévue,

le taux d'intérêt sans risque, la volatilité attendue, déterminée à partir de la volatilité observée dans le passé, et le rendement anticipé des dividendes.

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 différence entre le prix de souscription et le cours moyen de l'action à chaque souscription et à l'abondement accordé par la Société aux souscripteurs. Elle tient également compte de l'incessibilité des actions pendant cinq ans. La méthode retenue pour valoriser la décote d'incessibilité consiste à calculer le différentiel de valeur entre une opération de vente à terme des actions à cinq ans et un achat du même nombre d'actions au comptant, cet achat étant financé par un prêt. La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

### 6.2.2 Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions de Veolia Environnement

Veolia Environnement a mis en place plusieurs plans d'options d'achat ou de souscription d'actions fixes classiques et un plan variable pour le management.

À la fin de l'exercice 2015, la situation des plans d'options en cours est la suivante :

	N° 8 2010	N° 7 2007
Date d'attribution	28/09/2010	17/07/2007
Nombre d'options attribuées	2 462 800	2 490 400
Nombre d'options non exercées	0*	0
Durée de vie des plans	8 ans	8 ans
Conditions d'acquisition des droits	4 années de services rendus et conditions de performance	4 années de services rendus et conditions de performance
Mode d'acquisition	Au terme de quatre ans	Au terme de quatre ans
Prix d'exercice (en euros)	22,50	57,05

\* Compte tenu de la non-atteinte des critères de performance, validée par le conseil d'administration du 14 mars 2013. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.

#### PLAN N° 8

En 2010, Veolia Environnement a octroyé 2 462 800 options sur ses actions ordinaires aux membres du comité exécutif (hors mandataire social) et à trois catégories de collaborateurs. La première est constituée des principaux dirigeants du Groupe, y compris les membres du comité exécutif. La deuxième catégorie est constituée des autres dirigeants du Groupe et la troisième est constituée des salariés cadres et non-cadres performants.

Les options attribuées dans le cadre du plan n'étaient exerçables qu'au terme d'un délai de quatre ans à compter de leur attribution, soit à compter du 29 septembre 2014, et sous réserve qu'au 31 décembre 2012, le rendement sur les capitaux employés du Groupe fût au moins égal à 8,4 % (cette condition de performance s'appliquant de manière différenciée suivant les catégories de collaborateurs).

Cette condition n'ayant pas été atteinte à la clôture 2012, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2013 a constaté le caractère non-exerçable des options. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.

#### PLAN N° 7

En 2007, Veolia Environnement avait octroyé 2 490 400 options sur ses actions ordinaires à deux catégories de collaborateurs. La première est constituée des dirigeants du Groupe, y compris les membres du comité exécutif. La seconde catégorie est constituée des principaux responsables des sociétés du Groupe et des salariés qui s'étaient distingués, au cours de l'exercice 2006, par des performances remarquables.

En 2015, aucune option n'a été exercée.

L'évolution du nombre d'options est détaillée ci-dessous :

	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>3 487 097</b>	<b>46,04</b>
Octroyées	-	-
Exercées	-	-
Annulées	(70 050)	57,05
Échues	(2 949 147)	44,03
<b>31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>467 900</b>	<b>57,05</b>
Octroyées	-	-
Exercées	-	-
Annulées	-	-
Échues	(467 900)	57,05
<b>31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Durée de vie résiduelle moyenne	-	-

### 6.2.3 Plans d'épargne salariale des collaborateurs

Veolia Environnement a mis en place des plans d'épargne, 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 collaborateurs dans le cadre de ces plans sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert d'actions par les collaborateurs.

Aucun plan d'épargne n'a été mis en place entre 2011 et 2014.

En 2015, Veolia a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 20 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions sont souscrites par les salariés avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date de décision du président-directeur général fixant le prix

de souscription. Ce dernier s'élève à 16,56 euros. De plus, un abondement brut de 100 % est accordé aux salariés, dans la limite des 300 premiers euros souscrits, ainsi qu'une garantie de leur apport personnel et d'un rendement minimum garanti limité aux 300 premiers euros de l'investissement personnel du salarié.

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 1<sup>er</sup> octobre 2015 et celui du 14 mars 2016, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling.

Le 17 décembre 2015, le Groupe a émis 1 063 022 actions nouvelles au titre du plan d'épargne Groupe, représentant une augmentation de capital de 5 315 110 euros.

En 2015, la charge enregistrée conformément à la norme IFRS 2 au titre du plan d'épargne est de 5,9 millions d'euros. Cette charge intègre une décote d'incessibilité de 3 millions d'euros.

Les paramètres de calcul appliqués sont les suivants :

	<b>2015</b>
Taux sans risque	0,20 %
Taux d'intérêt pour calculer le coût de portage	3,20 %

### 6.2.4 Management Incentive Plan

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 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 (au

travers notamment de l'attribution d'actions auto-détenues de la Société).

L'investissement initial fait par le bénéficiaire donne 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, est 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) constatés à 3 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'est 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 justes valeurs estimées de chaque instrument sont de 1,59, 1,86 et 2,01 euros pour chacune des 3 tranches du bonus en actions. Elles ont été calculées par référence au modèle Black and Scholes. Les hypothèses sous-jacentes de ce modèle sont les suivantes : prix de l'action et prix d'exercice de 13,04 euros, volatilité implicite de 33,94 %, rendement annuel anticipé de 5,37 %, taux sans risque compris entre 0,14 % et 0,31 %, maturité d'exercice de 3,5 ans.

La condition de performance relative à l'atteinte d'un certain niveau de résultat des exercices 2015, 2016 et 2017 a été prise en compte dans la détermination du nombre d'instruments et dans la charge de rémunération.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions investies dans ce plan s'élève à 423 653 actions.

La charge IFRS 2 enregistrée en 2015 en résultat opérationnel s'élève à 4,8 millions d'euros.

## 6.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

### 6.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

**Les plans à cotisations définies** : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

**Les plans à prestations définies** : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant

à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités du 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 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 82 millions d'euros pour l'exercice 2015, et 75 millions d'euros pour l'exercice 2014.

#### 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 2015 au Royaume-Uni s'élève à 1 121,8 millions d'euros (contre 1 107,0 millions d'euros en 2014),

couverte par des actifs de couverture à hauteur de 1 057,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 1 041,6 millions d'euros en 2014). 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 18 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 et des employés, à un fonds de pension indépendant (Trustee). La réglementation locale assure l'indépendance du fonds de pension, composé de 9 membres (dont 5 représentants de l'employeur, 3 représentants des employés et retraités, 1 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 2015 pour l'ensemble des régimes s'élève à 410,1 millions d'euros (414,0 millions d'euros au 31 décembre 2014). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 97,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (103,3 millions d'euros au 31 décembre 2014). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 80 % de cette dette correspond aux indemnités légales 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.

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a approuvé, après avis favorable du comité d'entreprise et sur recommandation de son comité des nominations et des rémunérations, la fermeture à de nouveaux entrants, du régime de retraite à prestations définies ouvert à certains cadres dirigeants, ainsi que le gel des droits aux bénéficiaires actuels au niveau atteint au 30 juin 2014. L'Assemblée Générale du 24 avril 2014 a approuvé la résolution autorisant l'évolution de ce régime de retraite du mandataire social en tant que convention réglementée. La fermeture et le gel de ce régime de retraite ont généré une reprise de provision de 15,3 millions d'euros dans le résultat opérationnel au 31 décembre 2014.

### 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 2015 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 6 millions d'euros en 2015, montant stable comparé à 2014.

## 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 au 31 décembre 2015 et 2014 sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>Taux d'actualisation</b>	<b>3,18 %</b>	<b>3,07 %</b>
<i>Dont Royaume-Uni</i>	3,85 %	3,60 %
<i>Dont zone euro</i>	2,30 %	1,75 %
<b>Taux d'inflation</b>	<b>2,38 %</b>	<b>2,53 %</b>
<i>Dont Royaume-Uni (RPI/CPI)</i>	2,95 % / 2,00 %	2,95 % / 2,05 %
<i>Dont zone euro</i>	1,75 %	1,75 %

### 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	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
<b>Dettes actuarielles en début d'exercice</b>	<b>1 107,0</b>	<b>677,2</b>	<b>414,0</b>	<b>487,5</b>	<b>440,1</b>	<b>226,3</b>	<b>1 961,1</b>	<b>1 391,0</b>
Coût des services rendus au cours de la période	4,8	4,2	21,1	23,8	19,4	17,5	45,3	45,5
Modification de plans ou nouveau plan (gain de contrat)	0,6	-	0,1	-9,6	-3,6	0,5	-2,9	-9,1
Réduction et liquidation	-	-	-10,0	-9,6	-1,5	-0,7	-11,5	-10,3
Coût d'intérêt sur la dette	41,8	37,3	7,7	12,6	10,8	11,1	60,3	61,0
Perte actuarielle (gain)	-63,7	96,0	-6,9	57,3	10,0	30,9	-60,6	184,2
<i>Dont perte (gain) actuariel sur expérience</i>	<i>-0,1</i>	<i>-17,7</i>	<i>0,8</i>	<i>-5,5</i>	<i>-0,1</i>	<i>-2,3</i>	<i>0,6</i>	<i>-25,5</i>
<i>Dont perte (gain) actuariel découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	<i>-9,9</i>	<i>-2,8</i>	<i>1,2</i>	<i>5,4</i>	<i>3,2</i>	<i>1,4</i>	<i>-5,5</i>	<i>4,0</i>
<i>Dont perte (gain) actuariel découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	<i>-53,7</i>	<i>116,5</i>	<i>-8,9</i>	<i>57,4</i>	<i>6,9</i>	<i>31,8</i>	<i>-55,7</i>	<i>205,7</i>
Cotisations employés	0,8	0,8	-	-	1,6	1,4	2,4	2,2
Prestations versées	-38,0	-28,6	-17,4	-21,6	-21,7	-19,9	-77,1	-70,1
Acquisitions*	-	261,2	1,0	6,6	0,2	163,3	1,2	431,1*
Cessions**	-	-	-0,1	-133,2	-6,0	-1,1	-6,1	-134,3**
Effet de change	68,4	59,0	-	-	27,5	8,1	95,9	67,1
Autres	0,1	-0,1	0,6	0,2	0,2	2,7	0,9	2,8
<b>(a) dettes actuarielles en fin d'exercice</b>	<b>1 121,8</b>	<b>1 107,0</b>	<b>410,1</b>	<b>414,0</b>	<b>477,0</b>	<b>440,1</b>	<b>2 008,9</b>	<b>1 961,1</b>

\* En 2014, les acquisitions comprennent pour l'essentiel celle des entités internationales de Dalkia pour 353,6 millions d'euros.

\*\* En 2014, les cessions correspondent essentiellement à la cession de Dalkia France pour -133,5 millions d'euros.

### 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 266 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 7 millions d'euros. Une baisse

de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 312 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 8 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 233 millions d'euros et le coût des services rendus de 6 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 207 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 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)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres Pays		TOTAL	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 121,8	1 107,0	410,1	414,0	477,0	440,1	2 008,9	1 961,1
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 057,7	1 041,6	97,6	103,3	174,2	154,2	1 329,5	1 299,1
<b>Couverture financière = (b)-(a)</b>	<b>-64,1</b>	<b>-65,4</b>	<b>-312,5</b>	<b>-310,7</b>	<b>-302,8</b>	<b>-285,9</b>	<b>-679,4</b>	<b>-662,0</b>
Provisions	-85,6	-83,1	-312,6	-310,8	-303,2	-285,9	-701,4	-679,8
Avantages payés d'avance (régimes en surplus)	21,5	17,7	0,1	0,1	0,4	-	22,0	17,8

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 701,4 millions d'euros, contre 679,8 millions d'euros en 2014. En 2014, ce montant incluait notamment 5,5 millions d'euros de provision relative à des activités en cours de cession. Ces dernières étaient isolées en actifs et passifs destinés à la vente dans les états financiers.

### 6.3.5 Actifs de couverture

#### 6.3.5.1 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	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
<b>Valeur vénale des placements en début d'exercice</b>	<b>1 041,6</b>	<b>606,6</b>	<b>103,3</b>	<b>106,3</b>	<b>154,2</b>	<b>74,7</b>	<b>1 299,1</b>	<b>787,6</b>
Rendement réel des placements	-31,0	150,5	2,2	2,9	4,9	13,1	-23,9	166,5
<i>Dont produits d'intérêts sur les placements</i>	39,9	34,1	2,0	3,3	2,9	3,3	44,8	40,7
<i>Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts</i>	-70,9	116,4	0,2	-0,4	2,0	9,8	-68,7	125,8
Cotisations employeur	21,1	16,3	0,4	-	4,4	4,3	25,9	20,6
Cotisations employés	0,8	0,8	-	-	1,6	1,4	2,4	2,2
Acquisitions*	-	246,5	-	-	-	63,4	-	309,9*
Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-
Liquidations	-	-4,2	-	-0,3	-	-0,1	-	-4,6
Prestations versées	-37,9	-28,6	-8,2	-5,6	-5,9	-6,7	-52,0	-40,9
Coûts administratifs payés par le fonds	-1,0	-0,5	-	-	-0,2	-0,2	-1,2	-0,7
Effets de change	64,1	54,2	-	-	14,9	2,2	79,0	56,4
Autres	-	-	-0,1	-	0,3	2,1	0,2	2,1
<b>(b) valeur vénale des placements en fin d'exercice</b>	<b>1 057,7</b>	<b>1 041,6</b>	<b>97,6</b>	<b>103,3</b>	<b>174,2</b>	<b>154,2</b>	<b>1 329,5</b>	<b>1 299,1</b>

\* En 2014, les acquisitions correspondent pour l'essentiel à celles des entités internationales de Dalkia pour 251,8 millions d'euros.

### 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. En 2015, trois des huit fonds existant au Royaume-Uni ont fait l'objet d'une évaluation triennale.

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 (au moins A), 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...) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. Pour la grande majorité de ces classes d'actifs, l'investissement prend la forme de fonds de gestion passive, qui a pour objectif la réplication d'indices (dans le cas des actions, les différents indices FTSE pour différentes régions du monde, etc.). La politique de diversification menée depuis quelques années a permis de réduire considérablement le risque de ce portefeuille de croissance, tout en maintenant une espérance de rendement permettant de mener à bien l'objectif de réduction du déficit.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées tout au long de l'année, 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 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.

### Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe au 31 décembre 2015 et 2014 est la suivante :

	2015	2014 retraité
<b>Actifs non cotés</b>	<b>17,3 %</b>	<b>18,6 %</b>
Actifs non cotés liquides - Fonds de placements (fonds général assureur)	7,1 %	8,4 %
Actifs non cotés illiquides - Fonds de placements*	8,8 %	9,3 %
Actifs non cotés illiquides - Autres	1,4 %	0,9 %
<b>Actifs cotés (liquides)</b>	<b>81,9 %</b>	<b>81,2 %</b>
Obligations d'État**	23,9 %	26,9 %
Obligations Corporate	4,2 %	4,3 %
Actions	8,0 %	8,7 %
Fonds de placements diversifiés	44,2 %	41,1 %
Actifs cotés liquides - Autres	1,6 %	0,2 %
<b>Liquidités</b>	<b>0,8 %</b>	<b>0,2 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

\* Les actifs non cotés illiquides-fonds de placements 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.

Pour l'ensemble du Groupe, le taux de rendement réel des actifs sur les exercices 2015 et 2014 est respectivement de -1,8 % et 16,0 %, et reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs.

En 2015, la valeur des actifs de couverture s'est contractée, principalement en raison de la faiblesse des marchés actions, de l'écartement des spreads de crédit et de la chute du cours des matières premières.

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 28,6 millions d'euros aux régimes à prestations définies en 2016.

### 6.3.5.2 ÉVOLUTION DES DROITS À REMBOURSEMENT

La valeur des droits à remboursement enregistrés à l'actif s'élève au 31 décembre 2015 à 3,5 millions d'euros contre 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les droits à remboursement concernent la part des droits des salariés au titre des engagements postérieurs à l'emploi correspondant à la période effectuée avec l'employeur précédent ou lorsque le contrat d'exploitation stipule que les droits des salariés au titre de ces engagements sont remboursés par un tiers.

### 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	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
Coût des services	5,4	8,4	16,2	13,4	15,3	17,8	36,9	39,6
<i>Dont coût des services rendus au cours de la période</i>	4,8	4,2	21,1	23,8	19,4	17,5	45,3	45,5
<i>Dont coût des services passés</i>	0,6	4,2	-4,9	-10,4	-4,1	0,3	-8,4	-5,9
Charge d'intérêts nette	1,9	3,2	5,7	9,3	7,9	7,8	15,5	20,3
<i>Dont coût d'intérêts sur la dette</i>	41,8	37,3	7,7	12,6	10,8	11,1	60,3	61,0
<i>Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture</i>	-39,9	-34,1	-2,0	-3,3	-2,9	-3,3	-44,8	-40,7
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-0,1	-0,1	-	0,1	-0,1	-
Coûts administratifs payés par le fonds	1,0	0,5	-	-	0,2	0,2	1,2	0,7
Autres	-	-	1,0	-0,4	-	0,3	1,0	-0,1
<b>Coût net des avantages au compte de résultat</b>	<b>8,3</b>	<b>12,1</b>	<b>22,8</b>	<b>22,2</b>	<b>23,4</b>	<b>26,2</b>	<b>54,5</b>	<b>60,5</b>
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	70,9	-116,4	-0,2	0,4	-2,0	-9,8	68,7	-125,8
Écarts actuariels sur expérience	-0,1	-17,7	0,8	-5,5	-0,1	-2,3	0,6	-25,5
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-9,9	-2,8	1,2	5,4	3,2	1,4	-5,5	4,0
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	-53,7	116,5	-8,9	57,4	6,9	31,8	-55,7	205,7
<b>Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global</b>	<b>7,2</b>	<b>-20,4</b>	<b>-7,1</b>	<b>57,7</b>	<b>8,0</b>	<b>21,1</b>	<b>8,1</b>	<b>58,4</b>
<b>COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>15,5</b>	<b>-8,3</b>	<b>15,7</b>	<b>79,9</b>	<b>31,4</b>	<b>47,3</b>	<b>62,6</b>	<b>118,9</b>

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 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Avantages à court terme hors cotisations patronales	8,9	7,4
Cotisations patronales	3,7	2,3
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(a)</sup>	0,1	0,1
Autres avantages à long terme <sup>(b)</sup>	-	-
Paiements fondés sur des actions	1,6	0,4
Autres éléments	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14,3</b>	<b>10,2</b>

(a) Coûts des services rendus.

(b) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre 2015, le montant global des engagements de retraite au bénéfice des membres du comité exécutif s'élève à 2,6 millions d'euros contre 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

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 censeurs de la Société s'est élevé à 747 041 euros en 2015 contre 753 998 euros en 2014.

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 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Montant brut	5 725,7	5 576,2
Pertes de valeur cumulées	-1 106,1	-1 076,8
<b>MONTANT NET</b>	<b>4 619,6</b>	<b>4 499,4</b>



#### 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 goodwill 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 2015, 26 UGT-goodwill, parmi lesquelles 8 ont un goodwill supérieur à 200 millions d'euros et sont présentées ci-dessous.

Les principaux goodwill en valeur nette comptable par UGT-goodwill (montant supérieur à 200 millions d'euros) sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014 retraité</b>
Îles Britanniques	877,8	828,7
France Eau	867,6	867,6
République Tchèque et Slovaquie	573,2	573,5
Allemagne	368,0	367,8
France Propreté	316,3	293,6
VWT	297,4	289,1
Pologne	247,5	246,3
Amérique du Nord	219,6	213,7
<b>Goodwills &gt; 200 millions d'euros au 31 décembre 2015</b>	<b>3 767,4</b>	<b>3 680,3</b>
Autres Goodwills < 200 millions d'euros	852,2	819,1
<b>TOTAL GOODWILLS</b>	<b>4 619,6</b>	<b>4 499,4</b>

Les goodwill inférieurs à 200 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

<b>Goodwill &lt; 200 millions d'euros</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014 retraité</b>
France	-	-
Europe hors France	169,3	158,2
Reste du monde	484,0	482,5
Activités mondiales	190,4	169,8
Autres	8,5	8,6
<b>TOTAL</b>	<b>852,2</b>	<b>819,1</b>

Au 31 décembre 2015, les pertes de valeur cumulées pour -1 106,1 millions d'euros concernent essentiellement les goodwill des unités génératrices de trésorerie « Allemagne » (-493,0 millions d'euros), « Amérique du Nord » (-201,2 millions d'euros) et « Pologne » (-99,4 millions d'euros).

### 7.1.1.2 ÉVOLUTION DE LA VALEUR NETTE DES GOODWILLS

L'évolution, au cours de l'exercice 2015, de la valeur nette comptable des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 Retraité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
France	1 161,2	22,7	-	-	-	-	1 183,9
Europe hors France	2 174,5	-2,7	62,9	0,7	0,4	-	2 235,8
Reste du monde	696,2	-	10,2	-	-	-2,8	703,6
Activités mondiales	458,9	18,5	10,5	-	-	-0,1	487,8
Autres	8,6	-	1,8	-	-1,9	-	8,5
<b>TOTAL GOODWILLS</b>	<b>4 499,4</b>	<b>38,5</b>	<b>85,4</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,9</b>	<b>4 619,6</b>

Les principales évolutions observées sur les goodwill du Groupe au cours de l'exercice 2015 résultent principalement des effets de change. Ces derniers résultent essentiellement de l'évolution de la livre sterling, du dollar américain et de la couronne tchèque face à l'euro pour respectivement 51,9 millions d'euros, 21,8 millions d'euros, et 12,5 millions d'euros.

Les variations du périmètre de consolidation concernent principalement l'acquisition d'Altergis dans les Activités mondiales pour 15,8 millions d'euros.

### 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 (2021). 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 politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des 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	6,30 %	1,70 %
Îles Britanniques	Valeur d'utilité	6,60 %	2,00 %
Allemagne	Valeur d'utilité	6,30 %	1,90 %
République Tchèque et Slovaquie	Valeur d'utilité	7,00 %	2,10 %
Pologne	Valeur d'utilité	7,10 %	1,60 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,70 %	2,40 %

#### 7.1.2.1 RÉSULTAT DES TESTS DE DÉPRÉCIATION

Les tests de dépréciation ont été menés sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2015.

#### 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 Performance et Convergence 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)

#### Écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable

Unité Génératrice de Trésorerie	Valeur nette comptable à 100 %	Dont goodwill	Au 31 décembre 2015	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
Pologne	1 570,7	247,5	+171,9	-103,8	-47,8	+84,9

Concernant l'unité génératrice de trésorerie France-Eau, les plans d'actions lancés par le management, et en particulier les effets attendus du plan de réorganisation 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 l'unité génératrice de trésorerie reste sensible à la réalisation des économies prévues, ainsi qu'aux conditions de renouvellement des contrats.

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.

## 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).

### 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.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 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 2015
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	5 049,3	322,7	-18,0	-	-	-	79,6	-70,2	25,1	5 388,5
Amortissements et pertes de valeurs	-2 298,8	-	2,5	1,0	-309,8	-	-18,7	0,8	30,9	-2 592,1
<b>ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS</b>	<b>2 750,5</b>	<b>322,7</b>	<b>-15,5</b>	<b>1,0</b>	<b>-309,8</b>	<b>-</b>	<b>60,9</b>	<b>-69,4</b>	<b>56,0</b>	<b>2 796,4</b>

Les **investissements** proviennent principalement de la France (118,9 millions d'euros), l'Europe hors France (130,5 millions d'euros), le Reste du monde (71,2 millions d'euros).

Les **reclassements en actifs destinés à la vente** concernent l'Europe hors France et tout particulièrement le reclassement du contrat d'Aton en Italie, à hauteur de -69,4 millions d'euros.

Les **autres mouvements** sont principalement relatifs à l'Europe hors France à hauteur de 68,1 millions d'euros et concernent à hauteur de 56,1 millions d'euros le contrat de PFI d'Hampshire au Royaume Uni suite à l'accord d'extension du contrat.

Les **effets de change** proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (35,1 millions d'euros), du dollar américain (17,6 millions d'euros), du renminbi chinois (6,2 millions d'euros) et du dirham marocain (5,4 millions d'euros).

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015			Valeur nette au 31 décembre 2014 retraité
	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette	
France	1 363,8	-717,4	646,4	637,1
Europe hors France	2 381,4	-1 002,3	1 379,1	1 335,0
Reste du monde	1 616,6	-851,8	764,8	773,7
Activités mondiales	26,7	-20,6	6,1	4,7
Autres	-	-	-	-
<b>ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ</b>	<b>5 388,5</b>	<b>-2 592,1</b>	<b>2 796,4</b>	<b>2 750,5</b>

### 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 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS</b>	<b>15,4</b>	<b>16,6</b>
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 080,2	3 236,1
Amortissements et pertes de valeur	-2 177,6	-2 262,6
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS</b>	<b>902,6</b>	<b>973,5</b>
<b>AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS</b>	<b>918,0</b>	<b>990,1</b>

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Investisse- ments	Cessions	Pertes de valeur	Amortis- sements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS</b>	<b>16,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-4,6</b>	<b>-</b>	<b>0,3</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>	<b>15,4</b>
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	152,5	1,0	-0,3	-	-32,6	-	0,2	-0,8	120,0
Droits contractuels, acquis	411,0	0,3	-	-9,9	-51,7	3,9	5,1	2,5	361,2
Logiciels, acquis	123,4	52,3	-0,7	-0,2	-44,0	0,9	1,4	17,2	150,3
Portefeuilles clients, acquis	35,6	0,2	-	-	-5,4	-0,3	1,8	-0,6	31,3
Autres immobilisations incorporelles, acquis	126,7	19,1	-2,6	1,6	-15,2	0,4	3,6	-2,3	131,3
Autres immobilisations générées en interne	124,3	16,1	-	0,7	-30,0	-1,9	1,9	-2,6	108,5
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS</b>	<b>973,5</b>	<b>89,0</b>	<b>-3,6</b>	<b>-7,8</b>	<b>-178,9</b>	<b>3,0</b>	<b>14,0</b>	<b>13,4</b>	<b>902,6</b>
<b>AUTRES ACTIFS INCORPORELS</b>	<b>990,1</b>	<b>89,0</b>	<b>-3,6</b>	<b>-12,4</b>	<b>-178,9</b>	<b>3,3</b>	<b>15,6</b>	<b>14,9</b>	<b>918,0</b>

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 2015 à 120,0 millions d'euros, dont 91,7 millions d'euros en France, contre 152,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 dont 117,7 millions d'euros en France. Les amortissements des droits d'entrée dans les concessions, calculés sur la durée des contrats, se sont élevés à -32,6 millions d'euros en 2015, dont -26,7 millions d'euros pour la France.

Les investissements comprennent notamment des acquisitions de logiciels pour 52,3 millions d'euros.

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.

## 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Actifs corporels bruts	16 463,0	924,3	-466,3	-	-	210,9	305,2	-10,0	17 427,1
Amortissements et pertes de valeur	-9 825,5	-	385,4	-39,7	-892,9	-132,0	-143,5	41,4	-10 606,8
<b>ACTIFS CORPORELS NETS</b>	<b>6 637,5</b>	<b>924,3</b>	<b>-80,9</b>	<b>-39,7</b>	<b>-892,9</b>	<b>78,9</b>	<b>161,7</b>	<b>31,4</b>	<b>6 820,3</b>

Les **investissements** proviennent principalement de la France (156,0 millions d'euros), de l'Europe hors France (396,8 millions d'euros), et du Reste du monde (255,9 millions d'euros).

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -80 millions d'euros proviennent notamment de :

- la France et couvrent principalement la cession de compteurs (-17,2 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-37,8 millions d'euros), suite à la cession des actifs de Pollington au Royaume-Uni pour -12,0 millions d'euros et le remplacement du réseau de raccordement de la ville de Varsovie (-11,0 millions d'euros) ;
- et du Reste du monde (-20,9 millions d'euros).

Les principales **pertes de valeur** comptabilisées sur l'exercice et relatives aux actifs corporels portent principalement sur l'Europe hors France (-21,4 millions d'euros) et les Activités mondiales (-20,3 millions d'euros).

Les **amortissements** d'un montant de -892,9 millions d'euros portent principalement sur la France pour -207,0 millions d'euros, l'Europe hors France pour -352,0 millions d'euros, le Reste du monde pour -204,5 millions d'euros.

Les **effets de change** proviennent notamment de l'appréciation du dollar américain face à l'euro pour 97,3 millions d'euros, de la livre sterling pour 33,3 millions d'euros et du renminbi chinois pour 28,3 millions d'euros.

Les **autres mouvements** sont principalement relatifs à la contrepartie de la mise à jour des provisions pour remise en état de sites au Royaume-Uni, pour 9,3 millions d'euros et en France pour 14,2 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** concernent essentiellement l'Europe hors France (68,4 millions d'euros) et sont principalement liées à la prise de contrôle de l'activité Gesnob en Italie (34,0 millions d'euros) ainsi que l'acquisition de la société néerlandaise AKG, leader européen du recyclage et fabrication du polypropylène.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015			Valeur nette au 31 décembre 2014 retraité
	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette	
France	3 770,9	-2 717,5	1 053,4	1 101,9
Europe hors France	7 501,6	-4 367,2	3 134,4	3 016,2
Reste du monde	3 818,2	-1 837,2	1 981,0	1 830,0
Activités mondiales	2 113,2	-1 528,3	584,9	614,0
Autres	223,2	-156,6	66,6	75,4
<b>ACTIFS CORPORELS</b>	<b>17 427,1</b>	<b>-10 606,8</b>	<b>6 820,3</b>	<b>6 637,5</b>

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015			Valeur nette au 31 décembre 2014 retraité
	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette	
Terrains	1 218,0	-651,0	567,0	580,9
Constructions	2 912,2	-1 638,0	1 274,2	1 290,4
Installations techniques, matériel et outillage	9 110,7	-5 456,5	3 654,2	3 552,2
Matériel roulant et autre matériel de transport	2 016,2	-1 535,8	480,4	417,7
Autres immobilisations corporelles	1 558,8	-1 298,2	260,6	253,9
Immobilisations corporelles en cours	611,2	-27,3	583,9	542,4
<b>ACTIFS CORPORELS</b>	<b>17 427,1</b>	<b>-10 606,8</b>	<b>6 820,3</b>	<b>6 637,5</b>



### 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 :

(en millions d'euros)	Immobilisations corporelles nettes	Actifs incorporels du domaine concédé	Actifs financiers opérationnels	Total
<b>31 décembre 2015</b>	<b>82,4</b>	<b>31,0</b>	<b>108,6</b>	<b>222,0</b>
31 décembre 2014	84,5	43,5	120,6	248,6

La variation des actifs financés en location financière entre le 31 décembre 2014 et 2015 provient principalement de l'effet d'amortissement des actifs incorporels en Lituanie (-10,1 millions d'euros) et du remboursement des créances financières des entités Déchets France (-8,9 millions d'euros).

### 7.3.3 Locations simples

Le montant des paiements minima futurs au titre des contrats de location simple ressort à 1 505,5 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 1 478,9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, l'échéancier des paiements minimums futurs au titre de ces contrats est le suivant :

(en millions d'euros)	Location simple
2016	375,7
2017 & 2018	382,4
2019 & 2020	237,8
2021 et années ultérieures	509,6
<b>TOTAL MINIMUM DES PAIEMENTS FUTURS</b>	<b>1 505,5</b>

Les loyers dus au titre de la période s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Loyers minimaux comptabilisés en charge de la période	443,7	475,1
Loyers conditionnels comptabilisés en charge de la période	2,5	3,5
<b>TOTAL LOYERS DUS AU TITRE DE LA PÉRIODE</b>	<b>446,2</b>	<b>478,6</b>

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, 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)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>7 291,2</b>	<b>7 482,1</b>	<b>400,2</b>	<b>1 059,6</b>	<b>7 691,4</b>	<b>8 541,7</b>
• dont < 1 an	-	-	400,2	1 059,6	400,2	1 059,6
• dont 2-3 ans	1 857,6	1 426,6	-	-	1 857,6	1 426,6
• dont 4-5 ans	1 010,9	1 171,2	-	-	1 010,9	1 171,2
• dont > 5 ans	4 422,7	4 884,3	-	-	4 422,7	4 884,3
<b>Autres dettes financières</b>	<b>731,1</b>	<b>842,4</b>	<b>3 599,9</b>	<b>1 943,5</b>	<b>4 331,0</b>	<b>2 785,9</b>
• dont < 1 an	-	-	3 599,9	1 943,5	3 599,9	1 943,5
• dont 2-3 ans	330,6	342,4	-	-	330,6	342,4
• dont 4-5 ans	146,7	192,0	-	-	146,7	192,0
• dont > 5 ans	253,8	308,0	-	-	253,8	308,0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>8 022,3</b>	<b>8 324,5</b>	<b>4 000,1</b>	<b>3 003,1</b>	<b>12 022,4</b>	<b>11 327,6</b>

Le poste « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -1 076,3 millions d'euros en 2015 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de 1 223,6 millions d'euros. Ce poste exclut les intérêts financiers courus d'un montant de -21,4 millions d'euros, au cours de l'exercice 2015, 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 356,1 millions d'euros

en 2015 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 127,9 millions d'euros sur l'exercice. En revanche, il exclut les nouvelles dettes de location financement pour un montant de 16,9 millions d'euros en 2015 présentés 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 -168,8 millions d'euros en 2015 ainsi que les remboursements des autres dettes financières non courantes pour un montant de -37,3 millions d'euros.

## 8.1.1.1 ÉVOLUTION DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS ET COURANTS

Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Augmentations/souscriptions	Remboursements	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Emprunts obligataires non courants	7 482,1	356,1	-168,8	0,1	-67,2	111,1	-422,0	-0,2	7 291,2
Emprunts obligataires courants	1 059,6	-	-1 076,3	0,1	-	2,5	422,0	-7,7	400,2
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>8 541,7</b>	<b>356,1</b>	<b>-1 245,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-67,2</b>	<b>113,6</b>	<b>-</b>	<b>-7,9</b>	<b>7 691,4</b>

(1) Les ajustements de valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement à l'émission, le 13 novembre 2015, par Veolia Environnement d'une obligation à taux variable (Floating Rate Note) de 350,0 millions d'euros à échéance mai 2017, dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français.

Les **remboursements** comprennent notamment :

- le remboursement, chez Veolia Environnement, à son échéance du 17 juin 2015, de la souche obligataire euro 2015 indexée sur l'inflation pour un montant de 1 032,0 millions d'euros ;

- l'échange, début avril 2015, par Veolia Environnement, d'une partie de ses obligations de maturité 2019, 2021 et 2022 pour un montant de 515,0 millions d'euros, contre une nouvelle souche de maturité janvier 2028 pour un montant de 500,0 millions d'euros au taux de 1,59 %. Cette opération d'échange permet au Groupe de lisser son échéancier, tout en réduisant son coût de financement.

Les **reclassements non courant/courant** comprennent principalement le reclassement en courant de la souche obligataire euro indexée sur l'inflation européenne de maturité février 2016 de Veolia Environnement pour 383,4 millions d'euros.

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Au 31 décembre 2015	Maturité		
			2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques <sup>(a)</sup>	7 308,7	7 147,3	1 821,4	988,9	4 337,0
Marché européen <sup>(i)</sup>	6 949,0	6 746,9	1 821,4	988,9	3 936,6
Marché américain <sup>(ii)</sup>	359,7	400,4	-	-	400,4
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance <sup>(b)</sup>	81,7	82,2	12,4	14,1	55,7
Autres < 50 M€ en 2014 et 2015	91,7	61,7	23,8	7,9	30,0
<b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS</b>	<b>7 482,1</b>	<b>7 291,2</b>	<b>1 857,6</b>	<b>1 010,9</b>	<b>4 422,7</b>

(a) Émissions Publiques.

- Marché européen : au 31 décembre 2015, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 7 130,3 millions d'euros dont 6 746,9 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 11,2 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;
- Marché américain : au 31 décembre 2015, 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<sup>er</sup> juin 2038 au taux fixe de 6,75 % (tranche 3). La tranche 1 de 490 millions de dollars américains au taux fixe de 5,25 % est arrivée à échéance le 3 juin 2013 et la tranche 2 à échéance 1<sup>er</sup> juin 2018 de 408 millions de dollars américains au taux fixe de 6 % a été rachetée totalement le 21 décembre 2014.

(b) Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance : le nominal restant dû au 31 décembre 2015 de l'emprunt obligataire amortissable, émis en 1999 par Stirling Water Seafield Finance (filiale de Veolia Water UK, Activités Eau), s'élève à 64,4 millions de livres sterling (part courante et non courante). Il est comptabilisé selon la méthode du coût amorti pour un montant de 82,2 millions d'équivalents euros au 31 décembre 2015 (part non courante). L'échéance de l'emprunt est le 26 septembre 2026.

Les principales composantes de la **dette obligataire non courante** sont les suivantes :

Opération <i>(Toutes les données sont exprimées en millions d'euros)</i>	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 11	28/05/2018	EUR	472	5,375 %	512
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,125 %	695
Série 18	11/12/2020	EUR	431	4,375 %	495
Série 21	16/01/2017	EUR	606	4,375 %	633
Série 23	24/05/2022	EUR	645	5,125 %	699
Série 24	29/10/2037	GBP	886	6,125 %	893
Série 26	24/04/2019	EUR	462	6,750 %	494
Série 27	29/06/2017	EUR	250	5,700 %	255
Série 28 (OPE)	06/01/2021	EUR	638	4,247 %	614
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	680
Série 30	28/06/2017	CNY	71	4,500 %	71
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	356
Série 32	19/05/2017	EUR	350	Euribor 3 mois +0,25 %	350
<b>Total émissions obligataires (EMTN)</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>6 761</b>	<b>N/A</b>	<b>6 747</b>
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	367	6,750 %	400
<b>Total émissions publiques en dollars</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>367</b>		<b>400</b>
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	81	5,822 %	82
<b>Total principaux emprunts obligataires</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>7 209</b>	<b>N/A</b>	<b>7 229</b>
<b>Total autres emprunts obligataires</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>	<b>7 291</b>

#### 8.1.1.2 ÉVOLUTION DES AUTRES DETTES FINANCIÈRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2014 retraité	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 2015
Autres dettes financières non courantes	842,4	90,6	20,7	-2,3	8,9	-234,9	3,6	2,1	731,1
Autres dettes financières courantes	1 943,5	1 223,6	-57,0	-1,0	309,2	234,9	-29,1	-24,2	3 599,9
<b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>2 785,9</b>	<b>1 314,2</b>	<b>-36,3</b>	<b>-3,3</b>	<b>318,1</b>	<b>-</b>	<b>-25,5</b>	<b>-22,1</b>	<b>4 331,0</b>

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice 2015 est la suivante :

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement les dettes de location financement (164,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 181,1 millions d'euros au 31 décembre 2014), et les dettes sans recours portées par Redal et Amendis au Maroc (Eau) qui arrivent à échéance entre le 31 décembre 2018 et le 31 mars 2023, et s'élèvent à hauteur de 101,7 et 62,3 millions respectivement au 31 décembre 2015, contre 127,8 et 69,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les **variations de périmètre de consolidation** sont essentiellement liées à l'augmentation du put Kendall aux États-Unis pour +10,0 millions d'euros, qui avait été comptabilisé suite à l'acquisition par TNAI des 51 % de Kendall Green Energy Holdings LLC et de sa filiale détenue à 100 %, Kendall Green Energy LLC. Le Groupe dispose alors d'une option d'achat sur les titres détenus par le co-partenaire et a octroyé simultanément au co-partenaire une option de vente exerçable dans les mêmes conditions qui a été comptabilisée en dette.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 3 599,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 943,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2015 s'expliquent principalement par la hausse des billets de trésorerie émis pour 1 674,5 millions d'euros et par le remboursement de la trésorerie placée par Transdev Group chez Veolia Environnement pour -66,2 millions d'euros, suite aux remboursements de prêts actionnaires.

Les **reclassements en passifs destinés à la vente** comprennent le reclassement d'Aton en Italie, pour -65,0 millions d'euros et le transfert avant cession de la dette des activités du Groupe en Israël pour +35,0 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** proviennent essentiellement de la cession des activités du Groupe en Israël pour -41,2 millions d'euros ainsi que la cession des activités Déchets en Pologne pour -16,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de :

- Veolia Environnement pour 3 123,8 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 2 937,3 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 177,9 millions d'euros) ;
- certaines filiales du segment « Autres » pour 8,7 millions d'euros ;
- la France pour 49,9 millions d'euros ;
- l'Europe hors France pour 120,9 millions d'euros ;
- le Reste du monde pour 241,7 millions d'euros ;
- les Activités mondiales pour 54,8 millions d'euros.

La part de ces dettes courantes relative aux contrats de locations financières du Groupe ressort à 33,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 40,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 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 9 470,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 9 056,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 1 048,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 1 020,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité ;
- la dette en dollar américain s'élève à 901,0 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 556,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 8.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les actifs disponibles à la vente, les actifs détenus jusqu'à leur échéance, les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les instruments dérivés actifs, les prêts et les créances 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 dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IAS 39.

#### ACTIFS DÉTENUS JUSQU'À LEUR ÉCHÉANCE

Ces actifs sont exclusivement des titres à revenus fixes ou déterminables et à échéances fixées, autres que les prêts et créances qui sont acquis avec l'intention de les conserver jusqu'à leur échéance et que le Groupe a la capacité de conserver jusqu'à cette date. Après leur comptabilisation initiale à leur juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE).

Les actifs détenus jusqu'à leur échéance font l'objet d'un suivi d'indication objective de dépréciation. Un actif financier est déprécié si sa valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé.

Les gains et pertes nets des actifs détenus jusqu'à leur échéance correspondent aux produits d'intérêts et aux pertes de valeurs.

### ACTIFS DISPONIBLES À LA VENTE

Les actifs disponibles à la vente comprennent principalement les titres de participation non consolidés et des valeurs mobilières ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées directement en autres éléments du résultat global sauf en cas de moins-value latente significative ou prolongée. Cette situation se produit lorsque les flux de trésorerie futurs diminuent de telle sorte que la juste valeur de ces actifs est durablement ou significativement inférieure à leur valeur historique. Dans ce cas, la perte de valeur est comptabilisée en résultat. Les éventuelles reprises de valeur sont constatées en résultat uniquement pour les titres de dette (créances et obligations).

Les montants comptabilisés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat lors de la cession des actifs financiers disponibles à la vente. 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.

Les gains et pertes nets des actifs disponibles à la vente correspondent aux produits d'intérêts, dividendes, pertes de valeurs et plus ou moins-values de cession.

### PRÊTS ET CRÉANCES

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les actifs financiers opérationnels, les autres prêts et créances et les créances commerciales. Ces instruments sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Ces actifs sont dépréciés si, dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur, leur valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé.

La dépréciation des créances commerciales est fondée sur deux méthodes, soit :

- une méthode statistique : elle est fonction de l'historique des pertes et conduit à appliquer un taux de dépréciation par tranche de la balance âgée. L'analyse est réalisée sur un ensemble homogène de créances, présentant des caractéristiques de crédit similaires du fait de leur appartenance à une catégorie de client et à un pays ;
- une méthode individuelle : l'appréciation de la probabilité et du montant de perte est effectuée au cas par cas en particulier pour les débiteurs publics non étatiques (antériorité du retard de règlement, autres créance ou dette avec la contrepartie, notation par un organisme externe, situation géographique).

Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et pertes de valeurs.

### ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS À LEUR JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT

Cette catégorie comprend :

- les actifs et passifs de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont aussi qualifiés d'actifs et passifs conclus à des fins de transaction ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat consolidé.

Les gains et pertes nets des actifs évalués à leur juste valeur par le résultat correspondent aux produits d'intérêts, dividendes et variation de juste valeur.

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 :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité	2015	2014 retraité
Montant brut	817,2	920,5	253,4	246,8	1 070,6	1 167,3
Pertes de valeur	-78,5	-69,9	-39,5	-45,7	-118,0	-115,6
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS A DES PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>738,7</b>	<b>850,6</b>	<b>213,9</b>	<b>201,1</b>	<b>952,6</b>	<b>1 051,7</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>19,7</b>	<b>16,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>21,5</b>	<b>18,1</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS</b>	<b>758,4</b>	<b>866,7</b>	<b>215,7</b>	<b>203,1</b>	<b>974,1</b>	<b>1 069,8</b>

## 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Entrées	Rembour- sements/ Sorties	Variation de périmètre de consolidation	Pertes de valeurs <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclasse- ment non courant/ courant	Reclas- sement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Montant brut	920,5	125,1	-244,6	0,2	-	23,3	-13,5	8,0	-1,8	817,2
Pertes de valeur	-69,9	-	-	-	-1,3	-7,6	0,2	-	0,1	-78,5
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS EN PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>850,6</b>	<b>125,1</b>	<b>-244,6</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>15,7</b>	<b>-13,3</b>	<b>8,0</b>	<b>-1,7</b>	<b>738,7</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>16,1</b>	<b>10,2</b>	<b>-6,0</b>	<b>2,3</b>	<b>-3,1</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>19,7</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS</b>	<b>866,7</b>	<b>135,3</b>	<b>-250,6</b>	<b>2,5</b>	<b>-4,4</b>	<b>15,8</b>	<b>-13,4</b>	<b>8,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>758,4</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

Les **remboursements** comprennent principalement le remboursement du prêt Transdev Group pour 120,0 millions d'euros et le remboursement du dépôt de garantie suite au remboursement anticipé de l'emprunt obligataire Tyseley au Royaume-Uni, pour 25,1 millions d'euros.

#### Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2015, 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 479,1 millions d'euros, contre 570,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Ces prêts concernent principalement les prêts accordés aux concessions chinoises à hauteur 108,7 millions d'euros et à Transdev Group pour 345,0 millions d'euros.

#### Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs disponibles à la vente » 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 FMI, 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Remboursements/Sorties <sup>(2)</sup>	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Montant brut	246,8	-21,2	-1,0	-	-	8,7	13,5	-0,1	6,7	253,4
Pertes de valeur	-45,7	-	-	-	8,8	-2,3	-0,2	-	-0,1	-39,5
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS A DES PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>201,1</b>	<b>-21,2</b>	<b>-1,0</b>	<b>-</b>	<b>8,8</b>	<b>6,4</b>	<b>13,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>6,6</b>	<b>213,9</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>-</b>	<b>-0,1</b>	<b>1,8</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS</b>	<b>203,1</b>	<b>-21,4</b>	<b>-1,0</b>	<b>-</b>	<b>8,8</b>	<b>6,4</b>	<b>13,4</b>	<b>-0,1</b>	<b>6,5</b>	<b>215,7</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

(2) La ligne « variation des créances financières courantes » au tableau des flux de trésorerie (pour 21,2 millions d'euros) inclut la variation nette de l'activité des autres actifs financiers courants pour 21,4 millions d'euros, à l'exception de la variation des autres actifs financiers courants disponibles à la vente (-0,2 millions d'euros) présentés en « investissements/cessions d'actifs financiers ».

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les prêts et créances au sens de la norme IAS 39. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs disponibles à la vente » 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, les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaire court terme (de type Eonia) et leur maturité inférieure à 3 mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les 3 mois détenue à coût faible voir 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 classées dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes à la Directive de la Commission Européenne

2009/65/EC datée du 13 juillet 2009, et sont des OPCVM monétaires court-terme ou OPCVM monétaires (selon la classification AMF n°2005-02 du 25 janvier 2005 modifiée le 3 mai 2011).

Conformément à la position de l'AMF n°2011-13 du 23 septembre 2011, ces OPCVM 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2015
Disponibilités	820,7	91,1	-10,9	-	15,8	5,5	-1,0	921,2
Équivalents de trésorerie	2 327,9	926,6	-8,6	-	2,1	7,0	0,1	3 255,1
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>3 148,6</b>	<b>1 017,7</b>	<b>-19,5</b>	<b>-</b>	<b>17,9</b>	<b>12,5</b>	<b>-0,9</b>	<b>4 176,3</b>
<b>Trésorerie passive</b>	<b>216,4</b>	<b>228,1</b>	<b>-146,1</b>	<b>-</b>	<b>7,8</b>	<b>12,3</b>	<b>0,1</b>	<b>318,6</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>2 932,2</b>	<b>789,6</b>	<b>126,6</b>	<b>-</b>	<b>10,1</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,0</b>	<b>3 857,7</b>

(1) Les ajustements de juste valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **variations de périmètre** comprennent principalement les mouvements liés à sortie de la trésorerie nette des activités du Groupe en Israël pour 140,5 millions d'euros.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 4 176,3 millions d'euros, dont 254,1 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2015.

La hausse de la trésorerie reflète notamment la hausse des billets de trésorerie émis pour 1 674,5 millions d'euros, l'émission d'une obligation à taux variable à échéance Mai 2017 en novembre 2015 pour 350 millions d'euros et le remboursement de la souche obligataire euro 2015 indexée sur l'inflation en juin 2015 pour un nominal de 1 032 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les disponibilités sont détenues par la France à hauteur de 19,5 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 261,7 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 248,0 millions d'euros, les Activités mondiales à hauteur de 143,5 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 248,4 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 155,1 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 2015, les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 3 142,5 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 2 423,3 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 720,4 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 ont le caractère d'OPCVM monétaires 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 IAS 39. 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 :

- en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;
- 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) ;
- 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

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 7, au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015									
(en millions d'euros)	Note	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		
		Total	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participations non consolidés		52,9	52,9	-	-	52,9	-	52,9	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 896,5	-	1 896,5	-	2 110,0	-	2 110,0	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	758,4	19,7	738,7	-	758,4	-	758,4	-
Créances clients	Note 5.3	6 487,9	-	6 487,9	-	6 487,9	-	6 487,9	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	537,8	-	537,8	-	537,8	-	537,8	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	215,7	1,8	213,9	-	215,7	-	215,7	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	131,7	-	-	131,7	131,7	-	123,8	7,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	4 176,3	-	-	4 176,3	4 176,3	3 345,8	830,5	-
<b>TOTAL</b>		<b>14 257,2</b>	<b>74,4</b>	<b>9 874,8</b>	<b>4 308,0</b>	<b>14 470,7</b>	<b>3 345,8</b>	<b>11 117,0</b>	<b>7,9</b>

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 7, au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2015									
	Note	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		
			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
(en millions d'euros)		Total				Total			
<b>Emprunts et autres passifs financiers</b>									
• emprunts obligataires non courants	Note 8.1.1	7 291,2	7 291,2	-	-	9 037,0	8 882,7	154,3	-
• autres emprunts non courants	Note 8.1.1	731,1	731,1	-	-	727,1		727,1	-
• dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 000,1	4 000,1	-	-	4 000,1	-	4 000,1	-
• trésorerie passive	Note 8.1.3	318,6	318,6	-	-	318,6	-	318,6	-
Dettes fournisseurs	Note 5.3	4 345,2	4 345,2	-	-	4 345,2		4 345,2	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	202,3	202,3	-	-	202,3	-	149,5	52,8
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	3 943,1	3 943,1	-	-	3 943,1		3 943,1	-
<b>TOTAL</b>		<b>20 831,6</b>	<b>20 831,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>22 573,4</b>	<b>8 882,7</b>	<b>13 637,9</b>	<b>52,8</b>

### 8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2015, 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 2015, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 131,7 millions d'euros et au passif pour un montant de 202,3 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

## 8.3 Risques de marché et instruments financiers

### Instruments dérivés

Le Groupe utilise principalement des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités opérationnelles, financières et d'investissements. Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction.

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.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture selon trois types de relations de couverture : de juste valeur, de flux de trésorerie ou d'investissement net dans une activité à l'étranger :

- la couverture de juste valeur est une couverture de l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé, ou d'une partie identifiée de cet actif ou de ce passif, qui est attribuable à un risque particulier, notamment les risques de taux et de change et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la couverture de flux de trésorerie est une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple une vente ou un achat attendu) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- 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 »).

La comptabilité de couverture d'un actif, d'une dette, d'un engagement ferme, d'un flux de trésorerie ou d'un investissement net à l'étranger 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.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée dans l'état de la situation financière consolidée à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- 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 ;
- pour les couvertures d'un investissement net, 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 est 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.

## Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un contrat qui répond à la définition d'un instrument dérivé et dont les caractéristiques économiques ne sont pas étroitement liées à celle du contrat hôte. Un dérivé incorporé doit être séparé de son contrat hôte et comptabilisé selon les règles applicables aux dérivés si et seulement si les trois conditions suivantes sont remplies :

- les caractéristiques économiques et les risques du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés aux caractéristiques économiques et aux risques du contrat hôte ;
- le dérivé incorporé respecte la définition d'un dérivé selon la norme IAS 39 ; et
- le contrat composé n'est pas évalué à la juste valeur avec comptabilisation des variations de juste valeur par le biais du compte de résultat consolidé.

## Achats/ventes de matières premières

Ces contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IAS 39 (traitement *own-use*), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur le charbon et l'électricité. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

Les options et contrats d'achat et de vente à terme avec livraison physique sont considérés comme exclus du champ d'application de la norme IAS 39 dès lors qu'ils ont été conclus à des fins d'usage propre (*exception for own-use*).

Cette qualification 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 IAS 39 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IAS 39.

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IAS 39.

Les instruments entrant dans le champ d'application de la norme IAS 39 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, calculée avec des modèles le plus souvent établis à partir de données. La variation de juste valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. L'impact net du dénouement des opérations est enregistré en Chiffre d'affaires.

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé aux risques financiers détaillés ci-après :

- les risques de marché présentés :
  - risque de taux d'intérêt (couverture de juste valeur de taux, couverture de flux de trésorerie et dérivés de taux non qualifiés de couverture),

- risque de change (couverture des investissements nets à l'étranger, couverture des expositions de change bilatérales par des dérivés non qualifiés de couverture, dérivés incorporés, exposition globale au risque de change),
- risque sur matières premières (risque sur carburants, combustibles et électricité, risque sur droit d'émission de gaz à effet de serre) ;
- le risque de liquidité ;

- le risque de crédit.

Le risque action est détaillé dans les notes 8.1.3.2 et 9.2.2.2.

### 8.3.1 Gestion des risques de marchés

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.

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 2015		Au 31 décembre 2014 retraité	
		Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés de taux</b>	8.3.1.1	<b>51,0</b>	<b>8,2</b>	<b>125,4</b>	<b>26,1</b>
Couvertures de juste valeur		12,2	-	81,2	-
Couvertures de flux de trésorerie		34,8	0,5	39,7	16,2
Dérivés non qualifiés de couverture		4,0	7,7	4,5	9,9
<b>Instruments dérivés de change</b>	8.3.1.2	<b>70,9</b>	<b>123,8</b>	<b>71,9</b>	<b>161,7</b>
Couvertures d'investissements nets		5,1	21,1	14,1	8,3
Couvertures de juste valeur		9,4	26,6	6,4	29,4
Couvertures de flux de trésorerie		2,2	2,6	5,6	2,6
Dérivés non qualifiés de couverture		54,2	73,5	45,8	121,4
<b>Instruments dérivés de matières premières</b>	8.3.1.3	<b>9,8</b>	<b>70,3</b>	<b>7,6</b>	<b>53,2</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>		<b>131,7</b>	<b>202,3</b>	<b>204,9</b>	<b>241,0</b>
<b>Dont instruments dérivés non courants</b>		<b>58,9</b>	<b>114,7</b>	<b>101,9</b>	<b>112,5</b>
<b>Dont instruments dérivés courants</b>		<b>72,8</b>	<b>87,6</b>	<b>103,0</b>	<b>128,5</b>

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 2015		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	51,0	8,2	100 %	100 %	-	-
Instruments dérivés de change	70,9	123,8	100 %	100 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	9,8	70,3	18,4 %	25,0 %	81,6 %	75,0 %
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>131,7</b>	<b>202,3</b>	<b>94 %</b>	<b>73,9 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>26,1 %</b>

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (voir 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 2014 retraité		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	125,4	26,1	100 %	100 %	-	-
Instruments dérivés de change	71,9	161,7	100 %	100 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	7,6	53,2	5,8 %	19,4 %	94,2 %	80,6 %
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>204,9</b>	<b>241,0</b>	<b>96,5 %</b>	<b>82,2 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>17,8 %</b>

### 8.3.1.1 GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (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.

Le Groupe 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.

Ces contrats d'échange 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 2015		Au 31 décembre 2014 retraité	
	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	7 579,5	61,4 %	7 694,2	67,1 %
Taux variable	4 766,4	38,6 %	3 765,5	32,9 %
<b>Dette brute avant couverture</b>	<b>12 345,9</b>	<b>100,0 %</b>	<b>11 459,7</b>	<b>100,0 %</b>
Taux fixe	7 754,6	62,8 %	7 088,8	61,4 %
Taux variable	4 586,4	37,2 %	4 455,2	38,6 %
<b>Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe</b>	<b>12 341,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>11 544,0</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs</b>	<b>4,9</b>		<b>-84,3</b>	
<b>DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI</b>	<b>12 345,9</b>		<b>11 459,7</b>	

Au 31 décembre 2015, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 62,8 % et à taux variable à hauteur de 37,2 %.

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 4 176,3 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position passive) est de -444,3 millions d'euros dont 159,6 millions à moins d'un an, -485,3 millions d'euros de 1 à 5 ans et -118,6 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 (voir note 8.1.1.1).

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 204,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 736,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, avec une juste valeur nette de 12,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 81,2 millions d'euros au 31 décembre 2014, 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
<b>31 décembre 2015</b>	<b>204,4</b>	<b>68,1</b>	<b>136,2</b>	<b>-</b>	<b>12,2</b>	<b>-</b>
31 décembre 2014 retraité	736,8	64,2	192,6	480,0	81,2	-



La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de juste valeur s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance ou la résiliation anticipée, pour un montant total de 544 millions d'euros, de certains swaps en couverture des EMTN euros à maturité 2020 et 2022 ainsi que de l'EMTN en livre sterling 2037 ;

- l'effet change sur les nominaux des swaps libellés en livre sterling pour +12 millions d'euros.

La variation de la juste valeur des swaps de variabilisation s'explique pour l'essentiel par la résiliation anticipée d'une partie du portefeuille ainsi que par l'appréciation de la livre sterling face à l'euro.

### Couverture de flux de trésorerie de taux

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
<b>31 décembre 2015</b>	<b>1 359,2</b>	<b>5,4</b>	<b>350,0</b>	<b>1 003,8</b>	<b>34,8</b>	<b>0,5</b>
31 décembre 2014 retraité	894,7	885,5	5,4	3,8	39,7	16,2

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de flux de trésorerie s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance, pour un montant de 875 millions d'euros, des swaps en couverture de la dette obligataire indexée sur inflation ;
- la mise en place, pour un montant de 1 350 millions d'euro, de swaps de couverture de l'EMTN à taux variable échéance 2017 ainsi que de swaps de pré-couverture d'une émission future.

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -9,9 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2015.

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.

La variation de la juste valeur des swaps de fixation s'explique pour l'essentiel par la variation du portefeuille, échéance des swaps en couverture de la dette obligataire indexée sur l'inflation et mise en place des nouvelles opérations de couverture.

### 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 IAS 39. 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 2015				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	3 098,0	3 036,5	-	61,5	4,0	7,7
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>	<b>3 098,0</b>	<b>3 036,5</b>	<b>-</b>	<b>61,5</b>	<b>4,0</b>	<b>7,7</b>

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2014 et 2015 s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance d'environ 2 078 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 3 028 millions d'euros.

Pour rappel, l'analyse au **31 décembre 2014** est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2014				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	2 148,1	2 078,3	8,3	61,5	4,5	9,9
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>	<b>2 148,1</b>	<b>2 078,3</b>	<b>8,3</b>	<b>61,5</b>	<b>4,5</b>	<b>9,9</b>

### 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 :

- a) 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 ;
- b) 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 ;

- c) les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion.

#### 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	Yuan RenMinBi chinois	Autres devises	Total	+10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	12 238,2	2 501,2	2 293,1	897,7	1 032,5	1 010,2	547,2	4 444,7	24 964,8	-1 118,5	1 367,1
Résultat opérationnel	240,5	175,9	162,6	98,7	78,4	45,8	119,3	201,6	1 122,8	-78,2	95,5

#### 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 SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -445,9 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2015, est principalement libellé en EUR (55 %), GBP (15 %), USD (8 %), CNY (5 %), PLN (4 %) et MAD (3 %).

Une variation de +10 % des principales devises auxquelles le groupe est exposé (GBP, USD, PLN, MAD et CNY) face à l'euro entraînerait une baisse du coût de financement de -17,3 millions d'euros et une variation de -10 % entraînerait une hausse du coût de financement de +14,1 millions d'euros.

#### 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 hausse de 10 % des principales devises des pays ci-dessus entraînerait une hausse de l'actif net de 301 millions d'euros et une baisse de 10 % une baisse des actifs nets de 246 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 2015 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	886,2	833,6	-	52,6	2,4	7,0
Instruments optionnels	406,4	406,4	-	-	2,7	2,6
Dérivé incorporé (vente à terme)	45,4	19,1	26,3	-	-	2,8
Cross currency swaps	244,5	93,7	90,8	60,0	-	8,7
<b>Total dérivés de change</b>	<b>1 582,5</b>	<b>1 352,8</b>	<b>117,1</b>	<b>112,6</b>	<b>5,1</b>	<b>21,1</b>
Emprunts USD	367,4	-	-	367,4	N/A	N/A
<b>Total financements</b>	<b>367,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>367,4</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 949,9</b>	<b>1 352,8</b>	<b>117,1</b>	<b>480,0</b>	<b>5,1</b>	<b>21,1</b>

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.

La variation de juste valeur par rapport au 31 décembre 2014 s'explique pour l'essentiel par l'impact de :

- la variation de juste valeur des cross currency swaps pour -13,3 millions d'euros, dont -9,9 millions d'euros de variation de valeur du cross currency swap euro/renminbi yuan chinois ;
- la variation de juste valeur des swaps de change pour -7,6 millions d'euros.

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) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IAS 39. 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 2015, pour un montant de 64,5 millions d'euros s'expliquent principalement par la variation de l'effet change provenant de la couverture des investissements en :

- dollar américain pour +61,4 millions d'euros ;
- dollar de Hong-Kong pour -133,8 millions d'euros ;
- renminbi chinois pour +86,3 millions d'euros.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2014 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2014 retraité 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	1 010,1	957,5	-	52,6	7,2	5,6
Instruments optionnels	410,5	410,5	-	-	2,4	0,9
Dérivé incorporé (vente à terme)	60,2	19,0	41,2	-	-	1,4
Cross currency swaps	172,5	21,7	90,8	60,0	4,5	0,4
<b>Total dérivés de change</b>	<b>1 653,3</b>	<b>1 408,7</b>	<b>132,0</b>	<b>112,6</b>	<b>14,1</b>	<b>8,3</b>
Emprunts USD	329,5	-	-	329,5	N/A	N/A
<b>Total financements</b>	<b>329,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>329,5</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 982,8</b>	<b>1 408,7</b>	<b>132,0</b>	<b>442,1</b>	<b>14,1</b>	<b>8,3</b>

### 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 2015 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	143,5	133,7	9,8	-	7,7	5,0
Ventes à terme	450,7	377,5	73,2	-	1,7	21,6
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>				-	<b>9,4</b>	<b>26,6</b>

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 (contrat Hong-Kong sludge).

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2014 retraité 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	154,8	135,1	19,7	-	5,7	7,7
Ventes à terme	364,0	279,3	84,7	-	0,7	21,7
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>					<b>6,4</b>	<b>29,4</b>

### 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 2015 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	41,1	37,9	3,2	-	0,6	0,3
Ventes à terme	138,9	101,5	37,4	-	1,6	2,3
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>				-	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>

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 prises dans le cadre de Private Finance Initiative (PFI) au Royaume-Uni et de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en République Tchèque.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2014 retraité 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	3,7	0,6	3,1	-	1,7	0,6
Ventes à terme	151,1	60,2	90,9	-	3,9	2,0
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>					<b>5,6</b>	<b>2,6</b>

### 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 2015 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	1 693,5	1 689,8	3,7	-	8,1	13,9
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 333,9	5 330,7	3,2	-	46,1	33,7
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	87,4	19,0	68,4	-	-	25,9
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>				-	<b>54,2</b>	<b>73,5</b>

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 2014 retraité 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	1 169,3	1 146,8	22,5	-	17,6	8,8
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 475,0	5 438,6	36,4	-	27,8	74,3
Options de change	0,7	0,7	-	-	-	-
Dérivés incorporés	108,2	22,1	81,6	4,5	0,4	38,4
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>					<b>45,8</b>	<b>121,5</b>

#### 8.3.1.3 GESTION DU RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES

Dans le cadre de ses activités de collecte, le Groupe peut avoir recours à des contrats d'achats fermes de carburant (qualifiés d'*own use*) ainsi qu'à des instruments dérivés.

Le Groupe a également souscrit des contrats à long terme d'achats de gaz, de charbon, d'électricité et de biomasse visant à sécuriser ses approvisionnements. 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.

Dans le cadre des activités de ventes d'électricité sur les marchés de gros, le Groupe peut être amené à souscrire des ventes à terme d'électricité visant à sécuriser la production future (avec des maturités n'excédant pas 3 ans).

Les prix des matières de type carburants/combustibles ou encore électricité connaissent des variations qui peuvent être sensibles. 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).

Au 31 décembre 2015, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 9,8 millions d'euros à l'actif et à 70,3 millions d'euros au passif. La variation de juste valeur par rapport au 31 décembre 2014 est de -14,9 millions d'euros et s'explique pour l'essentiel par l'impact de :

- la variation des instruments électricité pour -5,4 millions d'euros, provenant de la baisse du prix de l'électricité ;
- la variation des opérations de charbon pour -2,1 millions d'euros, provenant de la baisse du prix à terme du charbon ;
- la variation sur les opérations de gaz/pétrole/métal de -7,4 millions d'euros, compte tenu de la baisse des prix du pétrole et du gaz.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014 retraité	
	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés matières premières</b>	<b>9,8</b>	<b>70,3</b>	<b>7,6</b>	<b>53,2</b>
Électricité	9,6	55,7	7,2	48,0
Produits pétroliers*	-	1,3	-	-
CO <sub>2</sub>	-	-	-	-
Charbon*	0,2	7,1	0,4	5,2
Gaz*	-	6,2	-	-
Autres	-	-	-	-

\* Pour l'essentiel, les opérations liées au Gaz, au Charbon et aux produits pétroliers sont des instruments financiers arrivant à maturité en 2016 et 2017.

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015		Au 31 décembre 2014 retraité	
	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments de dérivés matières premières</b>	<b>9,8</b>	<b>70,3</b>	<b>7,6</b>	<b>53,2</b>
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	0,2	14,1	0,4	4,7
Dérivés non qualifiés de couverture	9,6	56,2	7,2	48,5

### Risque électricité

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2015 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	7 516	1 097	3 651	2 768
• en M€	229	35	111	83
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 828	1 150	678	-
• en M€	60	39	21	-

Les instruments d'achat d'électricité, de maturité 2016 à 2025, ont une valeur de marché de -46 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) et les instruments de vente à échéance 2016 ont une valeur de marché nette de +1,0 millions d'euros. 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 +8,5 millions d'euros et de -7,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2014 retraité par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	7 746	769	2 825	4 152
• en M€	423	41	154	228
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 752	876	876	-
• en M€	64	34	30	-

**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'IAS 39 (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 2015 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1 <sup>er</sup> janvier 2015	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions/ Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2015
<b>TOTAL</b>	<b>2 956</b>	<b>159</b>	<b>5 094</b>	<b>3 473</b>	<b>-9 830</b>	<b>1 852</b>

Les allocations gratuites restant à recevoir au titre de la phase III du Système d'Échange de Quotas d'Émissions entre 2016 et 2020 sont estimées à 89,5 millions d'euros pour le Groupe sur la base d'une valorisation au cours spot du 31 décembre 2015.

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 (voir 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 passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

**8.3.2.1 ÉCHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS**

Au 31 décembre 2015, 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 2015		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2016	2017	2018	2019	2020	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	7 691,4	7 336,4	421,2	967,3	488,2	471,2	458,8	4 529,7
Autres dettes	4 649,6	4 382,4	3 918,5	107,4	96,3	55,1	47,7	157,5
<b>Dettes financières brutes hors coût amorti et effet des dérivés de couverture</b>	<b>12 341,0</b>	<b>11 718,8</b>	<b>4 339,7</b>	<b>1 074,7</b>	<b>584,5</b>	<b>526,3</b>	<b>506,5</b>	<b>4 687,2</b>
Impact des dérivés de couverture de la dette	4,9							
<b>Dettes financières brutes</b>	<b>12 345,9</b>							
Trésorerie et équivalent trésorerie	-4 176,3							
<b>Endettement financier net</b>	<b>8 169,7</b>							

(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 2015 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>Veolia Environnement</b>		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	2 962,5
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	350,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	625,0
Ligne de lettres de crédit	49,3	190,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 297,6	2 302,0
<b>Filiales</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	878,7	846,6
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS</b>	<b>8 150,6</b>	<b>7 276,8</b>
<b>Dettes courantes et trésorerie passive</b>		
Dettes courantes	4 000,1	3 003,1
Trésorerie passive	318,6	216,4
<b>TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE</b>	<b>4 318,7</b>	<b>3 219,5</b>
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE</b>	<b>3 831,9</b>	<b>4 057,3</b>

Au 31 décembre 2015, Veolia disposait d'une liquidité totale de 8,2 milliards d'euros dont 4,2 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2015, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (3 142,5 millions d'euros). Ils se composent d'OPCVM monétaires pour 2 423,3 millions d'euros et des dépôts à terme pour 720,4 millions d'euros.

#### Amélioration de la perspective de crédit

Début mai, S&P a confirmé la notation de crédit de Veolia à A-2/BBB, tout en améliorant les perspectives du Groupe de négatives à stables. Cette décision témoigne de la reconnaissance des efforts de restructuration entrepris par Veolia, de l'amélioration des résultats et des effets positifs liés à la gestion active de la dette. Elle traduit également la confiance de l'agence de notation dans les perspectives stratégiques du Groupe.

Pour mémoire, la notation Moody's est P-2/Baa1 avec des perspectives stables.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2015	Échéancier				
	Total	2016	2017	2018	2019	2020
Crédits syndiqués non tirés	3 000,0	-	-	-	-	3 000,0
Lignes de crédit	925,0	-	100,0	100,0	325,0	400,0
Ligne de lettres de crédit	49,3	0,7	-	48,6	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 974,3</b>	<b>0,7</b>	<b>100,0</b>	<b>148,6</b>	<b>325,0</b>	<b>3 400,0</b>

#### Refinancement des lignes de liquidité multidevises

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

Ce crédit syndiqué vient en remplacement des deux crédits syndiqués qui avaient été mis en place en 2011 : l'un multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité de 5 ans, le deuxième d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 3 ans pour des tirages en zlotys polonais, en couronnes tchèques et en forints hongrois.

#### Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement a renégocié en 2015 l'intégralité de ces lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2015 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.

### 8.3.2.3 INFORMATIONS SUR LES CLAUSES DE REMBOURSEMENT ANTICIPÉ DES EMPRUNTS

#### Dette de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

#### Dette des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du Groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2015.

### 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 de la dilution du risque et des retards de paiement pour les clients privés et par exception pour les clients publics par une analyse de crédit.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (Clients publics-Autorité délégante, clients privés-particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

(en millions d'euros)	Note	Au 31 décembre 2015			Ventilation par type de client			
		Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics – autorité délégante	Clients privés – particuliers	Clients publics – autres	Clients privés – entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 937,9	-41,4	1 896,5	1 414,5	-	60,5	421,5
Créances clients	5.3	7 290,1	-802,2	6 487,9	1 193,6	1 356,0	1 261,0	2 677,3
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	611,6	-73,8	537,8	30,8	65,0	90,3	351,7
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	817,2	-78,5	738,7	24,4	42,4	14,1	657,8
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	253,4	-39,5	213,9	48,2	9,9	6,4	149,4
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>		<b>10 910,2</b>	<b>-1 035,4</b>	<b>9 874,8</b>	<b>2 711,5</b>	<b>1 473,3</b>	<b>1 432,3</b>	<b>4 257,7</b>
Autres actifs financiers	8.1.2	36,2	-14,7	21,5	0,4	2,3	0,4	18,4
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>		<b>10 946,4</b>	<b>-1 050,1</b>	<b>9 896,3</b>	<b>2 711,9</b>	<b>1 475,6</b>	<b>1 432,7</b>	<b>4 276,1</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>		<b>11 050,6</b>	<b>-953,5</b>	<b>10 094,1</b>	<b>2 349,2</b>	<b>1 445,8</b>	<b>1 607,6</b>	<b>4 691,5</b>

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

(en millions d'euros)	Note	Montant des actifs échus non dépréciés				
		Valeur nette comptable	Montant des actifs non échus	0-6 mois	6 mois - 1 an	Plus d'un an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 896,5	1 883,6	6,0	3,9	3,0
Créances clients	5.3	6 487,9	4 701,7	1 294,8	195,0	296,4
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	537,8	449,0	43,7	14,3	30,8
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	738,7	738,7	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	213,9	159,5	10,7	15,6	28,1
<b>PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>		<b>9 874,8</b>	<b>7 932,5</b>	<b>1 355,2</b>	<b>228,8</b>	<b>358,3</b>
Autres actifs financiers non courants et courants	8.1.2	21,5	21,4	-	-	0,1
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>		<b>9 896,3</b>	<b>7 953,9</b>	<b>1 355,2</b>	<b>228,8</b>	<b>358,4</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>		<b>10 094,1</b>	<b>8 117,6</b>	<b>1 459,9</b>	<b>208,8</b>	<b>307,8</b>

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur l'Italie et la France.

En Italie, les comptes client nets de l'ensemble des filiales du Groupe, s'élèvent à 112,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 129,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 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 de 6 mois représentent 96,5 millions d'euros à fin 2015 (100,1 millions d'euros en 2014) soit 3,2 % de l'encours client (dont 49,9 millions d'euros à plus d'un an).

### 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, les nouvelles opérations de dérivés ne doivent être traitées qu'avec des contreparties pour lesquelles le Groupe dispose d'une convention-cadre ISDA ou FBF.

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.

Au 31 décembre 2015, le total des encours de Veolia Environnement exposés au risque crédit est de 3 297,5 millions d'euros au titre des placements et 11,9 millions d'euros au titre des instruments dérivés (somme des justes valeurs actives et passives). Ces contreparties sont « *investment grade* » à hauteur de 100 % de l'exposition totale.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement (3,3 milliards d'euros au 31 décembre 2015) 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 monétaires non dynamiques (bénéficiant de la classification AMF monétaire court terme ou monétaire) pour 2 423,3 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 720,4 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 40,1 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -486,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 celui des activités non poursuivies, qui est nul au 31 décembre 2015.

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 -21,4 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de +42,1 millions d'euros en 2015.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>Charges sur l'endettement</b>	<b>-397,2</b>	<b>-551,5</b>
<b>Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur)*</b>	<b>21,2</b>	<b>34,6</b>
<b>Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres</b>	<b>-69,9</b>	<b>-27,0</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>-445,9</b>	<b>-543,9</b>

\* 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 2015 les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -6,6 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -63,0 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 2015 et 2014.

### 8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les revenus des créances financières, hors I4 et I2, calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les plus ou moins-values de cession financières nettes de frais de cession, les dividendes, les résultats de change et les pertes de valeurs sur actifs financiers et la désactualisation des provisions.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	43,2	47,7
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	59,5	544,7
Résultats sur actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	4,0	3,1
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Désactualisation des provisions	-39,0	-45,3
Résultat de change	6,4	-
Autres	-46,2	-19,7
<b>AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>27,9</b>	<b>530,5</b>

(1) Dont dividendes reçus pour 3,6 millions d'euros en 2015, contre 3,1 millions d'euros en 2014

Les autres revenus et charges financiers incluent les impacts des cessions financières comptabilisés au cours de l'exercice 2015 et notamment ceux relatifs aux cessions des activités du Groupe en Israël pour +45,4 millions d'euros, d'une participation à Singapour pour +16,4 millions d'euros, de Changle en Chine pour +13,3 millions d'euros. Au titre de l'exercice 2014, ces impacts correspondaient principalement à la mise à juste valeur de la participation antérieurement détenue dans Dalkia International.

Les gains et pertes nettes sur prêts et créances incluent les revenus des prêts aux co-entreprises, dont les prêts à :

- Dalkia International pour 35,6 millions d'euros en 2014 ;
- et Transdev Group pour 12,0 millions d'euros en 2015, et 14,6 millions d'euros en 2014.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2015	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	284,8	225,1	211,2	7,9	6,0
Garantie d'une dette	190,9	206,3	48,3	108,6	49,4
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>475,7</b>	<b>431,4</b>	<b>259,5</b>	<b>116,5</b>	<b>55,4</b>

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 10,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 20,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, les lignes de crédit accordées à Transdev Group, à hauteur de 180 millions d'euros (échéance décembre 2016) et la ligne de crédit à hauteur de 200 millions d'euros, qui a été prorogée à échéance 3 mars 2017, sont décrites en note 13.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantissements/hypothèques (en millions d'euros)	Montant d'actif nanté (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs incorporels	-	918	-
Sur actifs corporels	24	6 820	0,4 %
sur actifs financiers*	144		
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>168</b>		
Sur actifs courants	28	14 358	0,2 %
<b>TOTAL DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE</b>	<b>196</b>		

\* 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.

## 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 168,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 280,1 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 8.5.3 Sûretés réelles données en garantie de dettes financières

Au 31 décembre 2015, le Groupe a consenti 196,0 millions d'euros de sûretés réelles en garantie de dettes financières, dont 121,5 millions d'euros en garanties de dettes financières de ses co-entreprises.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2015	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>Actifs incorporels</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Actifs corporels</b>	<b>46</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>10</b>
Hypothèques	20	8	-	8	-
Nantissements de mobilier corporel <sup>(1)</sup>	26	16	-	6	10
<b>Actifs financiers <sup>(2)</sup></b>	<b>134</b>	<b>144</b>	<b>15</b>	<b>89</b>	<b>40</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
Nantissements de créances	30	27	20	1	6
Nantissements de mobilier corporel (stock)	1	1	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>213</b>	<b>196</b>	<b>36</b>	<b>104</b>	<b>56</b>

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

(2) Dont 125,1 millions d'euros de titres de participation et 18,6 millions d'euros d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2015.

## 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 ROTHSCILD & 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 24 avril 2014.

## 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

Au cours de l'exercice 2014, Veolia Environnement a procédé à une augmentation de capital de 174,3 millions d'euros (nets des frais

d'émission) à l'occasion du versement de dividendes en actions. Conformément à la décision prise en assemblée générale du 24 avril 2014, Veolia Environnement a proposé à ses actionnaires un versement de dividendes en actions ou en numéraire. L'option de paiement en actions du dividende s'est traduite par la création de 13 426 093 titres.

#### 9.2.1.2 AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIÉS DU GROUPE

Conformément à la délégation de compétence consentie par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 au titre de sa vingt-deuxième résolution, le conseil d'administration a arrêté, lors de sa séance du 25 février 2015, 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 17 décembre 2015, la réalisation de cette augmentation de capital pour un montant total de 17,6 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 1 063 022 actions, dont 258 748 actions au titre de l'abondement ; la valeur nominale de l'augmentation de capital représente 5 315 110 euros et la prime d'émission constatée s'élève à 12 288 534,32 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour un montant net d'impôt de 1 343 413,57 euros.

Les actions nouvelles portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; elles ont été assimilées aux actions anciennes et donneront droit aux dividendes distribués au cours de l'année 2016 au titre de l'exercice 2015.

### 9.2.1.3 NOMBRE D' ACTIONS ÉMISES ET VALEUR NOMINALE

Il est de 562 301 801 au 31 décembre 2014, et de 563 364 823 actions au 31 décembre 2015. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

### 9.2.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

L'assemblée générale mixte de Veolia Environnement autorise au conseil d'administration en général deux catégories de délégations d'émission : (i) celle, soumise à un plafond global égal à 70 % du capital social au jour de l'assemblée générale au titre des augmentations de capital, et (ii) celle, limitée à 25 % du capital social au jour de la décision d'émettre, permettant l'émission de bons de souscription d'actions à des conditions préférentielles, qui ne peut être mise en œuvre qu'en période d'offre publique. La première catégorie résulte donc en un nombre défini d'actions autorisées mais non émises, tandis que le nombre d'actions autorisées mais non émises en conformité avec la deuxième catégorie d'autorisation dépendra du nombre d'actions déjà en circulation au jour de la décision. Ces deux catégories d'autorisation, avec les mêmes plafonds respectifs, c'est-à-dire 70 % et 25 %, ont été votées par l'assemblée générale mixte en 2009, et en 2010.

### 9.2.2.1 OPÉRATIONS D'ACHAT ET DE CESSION D' ACTIONS PROPRES

Aux 31 décembre 2015 et 2014, 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 :

	2014	2015
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	4 093 104	18 266 190
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	4 093 104	18 266 190

Aux 31 décembre 2014 et 2015, 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.

En 2014, Veolia Environnement a cédé 439 952 actions propres dans le cadre du Management Incentive Plan (voir note 6.2.4). Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2014 et 2015 s'élèvent à 13 797 975.

### 9.2.2.2 RISQUE ACTIONS

Au 31 décembre 2015, Veolia Environnement possédait 13 797 975 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 5 408 916 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 301,7 millions d'euros sur la base d'un cours à 21,865 euros et une valeur comptable de 436,5 millions d'euros imputée en fonds propres.

### 9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 22 avril 2015 a fixé le dividende en numéraire au titre de l'exercice 2014 à 0,70 euros par action. Ce dividende a été versé à compter du 7 mai 2015 pour un montant total de 383 952 678 euros.

### Exercices 2014 et 2015

Exercice 2014 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations de la première catégorie s'élevait à 384 212 996 actions sur la base de 548 875 708 actions composant le capital de la Société au 24 avril 2014, jour de l'assemblée générale ayant voté l'autorisation.

Au 31 décembre 2014, 13 426 093 actions ont été émises en vertu des 384 212 996 actions susvisées.

Exercice 2015 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations de la première catégorie s'élevait à 393 611 261 actions sur la base de 562 301 801 actions composant le capital de la Société au 22 avril 2015, jour de l'assemblée générale ayant voté l'autorisation.

Au 31 décembre 2015, 1 063 022 actions ont été émises en vertu des 393 611 261 actions susvisées.

### 9.2.2 Imputation des titres d'autocontrôle sur les capitaux propres

Les actions d'autocontrôle sont comptabilisées en réduction des capitaux propres.

Les pertes et profits résultant de la cession des actions d'autocontrôle et les dividendes liés sont imputés directement sur les capitaux propres et n'affectent pas le résultat.

En 2015, un dividende de 384 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur les postes « Primes d'émission, de fusion et d'apports » et « Réserves ». Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère sur l'exercice 2014 de 241,8 millions d'euros a été affecté au poste « réserve de consolidation ».

### 9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2014, le montant cumulé des écarts de conversion est de 270,1 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'appréciation du renminbi chinois (153,7 millions d'euros), du dollar américain (99,9 millions d'euros), de la couronne tchèque (-16,3 millions d'euros), du dollar de Hong-Kong (-106,8 millions d'euros), et de la livre sterling (19,1 millions d'euros).

Au 31 décembre 2015, le montant cumulé des écarts de conversion est de 334,6 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (+86,3 millions d'euros), du dollar américain (+61,4 millions d'euros), et du dollar de Hong Kong (-133,8 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	521,2	441,2
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-173,1	-171,1
<b>Solde au 31 décembre 2014</b>	<b>348,1</b>	<b>270,1</b>
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	227,4	186,6
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-121,3	-122,1
<b>Variations de l'exercice 2015</b>	<b>106,1</b>	<b>64,5</b>
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	748,6	627,8
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-294,4	-293,2
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>454,2</b>	<b>334,6</b>

**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 2014 retraité	Variation	Au 31 décembre 2015
Renminbi chinois	404,1	86,3	490,4
Couronne tchèque	25,9	12,0	37,9
Dollar australien	51,7	3,7	55,4
Dollar américain	158,2	61,4	219,6
Livre sterling	-135,4	-22,1	-157,5
Dollar de Hong Kong	-130,1	-133,8	-263,9
Zloty polonais	-14,7	0,1	-14,6
Autres devises	-89,6	56,9	-32,7
<b>TOTAL</b>	<b>270,1</b>	<b>64,5</b>	<b>334,6</b>

**9.2.5 Réserve de juste valeur**

Elle ressort, en part du Groupe, à -60,2 millions d'euros au 31 décembre 2014, et -15,7 millions d'euros au 31 décembre 2015. 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
<b>Montant au 31 décembre 2014</b>	<b>11,4</b>	<b>-9,7</b>	<b>0,3</b>	<b>-61,6</b>	<b>-59,6</b>	<b>-60,2</b>
Variation de valeur	-0,2	-5,1	-2,6	51,7	43,8	45,6
Autres variations	0,6	0,3	-1,8	-	-0,9	-1,1
<b>MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>11,8</b>	<b>-14,5</b>	<b>-4,1</b>	<b>-9,9</b>	<b>-16,7</b>	<b>-15,7</b>

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 2015 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 201,3 millions d'euros, la République Tchèque pour 150,0 millions d'euros, l'Allemagne pour 104,1 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : la Chine pour 369,2 millions d'euros.

La variation des participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'exercice provient principalement du résultat de l'exercice (101,1 millions d'euros), des variations de périmètre (-20,2 millions d'euros), des distributions de dividendes pour -128,0 millions d'euros, et des écarts de conversion (41,6 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 101,1 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 83,8 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014 retraité</b>
France	2,5	3,0
Europe hors France <sup>(a)</sup>	53,5	11,0
Reste du monde <sup>(b)</sup>	51,6	27,3
Activités mondiales	-7,1	2,7
Autres	0,6	39,8
<b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>101,1</b>	<b>83,8</b>

(a) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (43,7 millions d'euros).

(b) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Amérique latine (20,7 millions d'euros).

La variation des participations ne donnant pas le contrôle sur l'exercice 2015 est relative à l'opération réalisée en juillet 2014 sur Dalkia. Elle se traduit en particulier sur le segment Autres consécutivement à la cession des entités Dalkia France (-27,7 millions d'euros), et sur les segments Europe hors France et Reste du monde avec une intégration sur 12 mois en 2015 des entités Énergie Pologne (+44,5 millions d'euros) et Énergie Chine (+11,7 millions d'euros).

## 9.4 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 coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés s'élève à -71,5 millions d'euros pour l'exercice 2015 contre -68,0 millions d'euros pour l'exercice 2014.

## 9.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net 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 part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été

émises suite à la conversion 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 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires</b> (en millions de titres)	<b>548,5</b>	<b>543,0</b>
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	548,5	543,0
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	0	0
<b>Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué</b> (en millions de titres)	<b>548,5</b>	<b>543,0</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	378,7*	173,8*
Résultat net part du Groupe par action :		
Non dilué	0,69	0,32
Dilué	0,69	0,32
<b>Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies	-	-11,9
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action :		
Non dilué	-	-0,02
Dilué	-	-0,02
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	378,7	185,7
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action :		
Non dilué	0,69	0,34
Dilué	0,69	0,34

\* 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 (-71,5 millions d'euros pour l'exercice 2015 et -68,0 millions d'euros pour l'exercice 2014).

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 telle que définie dans la charte éthique de chaque entité (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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014 retraité	Entrée/ Dotation de l'exer- cice	Rembour- sement/ Consom- mation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Désactua- lisation	Variation de péri- mètre de consoli- dation	Effets de change	Reclas- sement courant/ courant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2015
Provisions pour litiges fiscaux	160,5	39,0	-42,5	-13,9	-	-	2,1	-0,4	-	-1,1	143,7
Provisions pour litiges sociaux	21,7	7,5	-4,2	-2,2	-	-	0,4	-0,3	-	0,1	23,0
Provisions pour autres litiges	137,0	81,0	-19,3	-11,7	-	0,2	0,3	3,6	-	2,7	193,8
Provisions pour engagements contractuels	185,8	205,8	-208,4	-1,5	-	0,7	-	-0,1	-	-0,1	182,2
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	133,6	39,9	-34,5	-3,7	-	1,2	-	2,9	-	0,9	140,3
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	640,5	11,9	-44,2	-20,6	-	49,1	-0,4	14,4	-	5,9	656,6
Provisions pour restructuration	72,2	16,1	-47,5	-38,0	-	-	-	0,4	-	22,7	25,9
Provisions propre assureur	126,5	38,1	-19,9	-12,8	-	1,0	-	1,4	-	28,9	163,2
Autres provisions	255,5	69,8	-61,2	-23,2	-	-	3,5	2,8	-	-32,4	214,8
<b>Provisions hors engagements sociaux</b>	<b>1 733,3</b>	<b>509,1</b>	<b>-481,7</b>	<b>-127,6</b>	<b>-</b>	<b>52,2</b>	<b>5,9</b>	<b>24,7</b>	<b>-</b>	<b>27,6</b>	<b>1 743,5</b>
<b>Provisions pour engagements sociaux</b>	<b>778,4</b>	<b>58,3</b>	<b>-62,5</b>	<b>-22,4</b>	<b>8,4</b>	<b>19,1</b>	<b>2,1</b>	<b>18,0</b>	<b>-</b>	<b>4,3</b>	<b>803,7</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>2 511,7</b>	<b>567,4</b>	<b>-544,2</b>	<b>-150,0</b>	<b>8,4</b>	<b>71,3</b>	<b>8,0</b>	<b>42,7</b>	<b>-</b>	<b>31,9</b>	<b>2 547,2</b>
<b>PROVISIONS NON COURANTES</b>	<b>1 958,8</b>	<b>401,9</b>	<b>-271,0</b>	<b>-52,1</b>	<b>8,4</b>	<b>71,3</b>	<b>6,9</b>	<b>36,6</b>	<b>-135,3</b>	<b>42,6</b>	<b>2 068,1</b>
<b>PROVISIONS COURANTES</b>	<b>552,9</b>	<b>165,5</b>	<b>-273,2</b>	<b>-97,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,1</b>	<b>6,1</b>	<b>135,3</b>	<b>-10,7</b>	<b>479,1</b>

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 360,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 319,2 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les segments opérationnels France, Europe hors France, Reste du monde, Activités mondiales contribuent respectivement à hauteur de 92,2 millions d'euros, 85,3 millions d'euros, 60,1 millions d'euros et 67,8 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2015, concernent principalement le Reste du monde pour 106,3 millions d'euros, dont 101,6 millions d'euros au Gabon.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 140,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, concernent principalement les segments opérationnels France pour 23,6 millions d'euros, Europe hors France pour 34,6 millions d'euros, le Reste du monde pour 43,3 millions d'euros, les Activités mondiales pour 38,7 millions d'euros.

L'ensemble des **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élève à 656,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 640,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 et concerne principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 230,6 millions d'euros en 2015 contre 229,2 millions d'euros en 2014 ;

- Europe hors France pour 236,4 millions d'euros en 2015 contre 229,7 millions d'euros en 2014.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2015 résulte notamment de la désactualisation des provisions, à hauteur de 49,1 millions d'euros, des reprises nettes de provisions à hauteur de -52,9 millions d'euros et des effets de change pour 14,4 millions d'euros.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2015 à 570,5 millions d'euros contre 545,4 millions d'euros fin 2014 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 59,6 millions d'euros en 2015 contre 66,1 millions d'euros en 2014 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 26,5 millions d'euros en 2015 contre 28,9 millions d'euros en 2014.

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 38,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 79,2 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;
- Europe hors France pour 61,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 55,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 ;
- Reste du monde pour 44,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 44,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 803,7 millions d'euros dont 701,4 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 6.3) et 102,3 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

## NOTE 11 IMPÔTS

### 11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

#### 11.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>Charge/produit fiscal(e) courant(e)</b>	<b>-227,0</b>	<b>-203,4</b>
France	-33,5	-63,0
Autres pays	-193,5	-140,4
<b>Charge/produit fiscal(e) différé(e)</b>	<b>27,5</b>	<b>38,5</b>
France	0,3	-13,1
Autres pays	27,2	51,6
<b>TOTAL DE LA CHARGE FISCALE</b>	<b>-199,5</b>	<b>-164,9</b>

La charge fiscale figurant au tableau des flux de trésorerie correspond à la charge fiscale des activités poursuivies ci-dessus et celle des activités non poursuivies.

Certaines filiales françaises ont opté pour le groupe d'intégration fiscale constitué par Veolia Environnement (convention d'une durée

de cinq ans, renouvelée en 2011). 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

	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
Résultat net des activités poursuivies (a)	551,3	347,5
Résultat des entreprises associées (b)	25,6	17,0
Résultat des co-entreprises (c)	73,1	76,1
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	45,9	11,5
Impôts sur le résultat (e)	-199,5	-164,9
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (f) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)	606,2	407,8
<b>Taux d'imposition apparent (e)/(f)</b>	<b>32,90 %</b>	<b>40,43 %</b>
<b>Taux d'imposition théorique <sup>(1)</sup></b>	<b>34,43 %</b>	<b>34,43 %</b>
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	1,13 %	12,37 %
Différences de taux	-9,32 %	16,34 %
Plus et moins-values de cession	-1,97 %	-45,65 %
Dividendes	4,48 %	3,53 %
Impôts sans base	0,79 %	13,83 %
Visibilité fiscale <sup>(2)</sup>	14,64 %	21,14 %
Autres différences permanentes	-11,28 %	-15,55 %
<b>TAUX D'IMPOSITION RÉEL</b>	<b>32,90 %</b>	<b>40,43 %</b>

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français hors contribution exceptionnelle applicable sur les exercices 2011 à 2015.

(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les bonis d'intégrations fiscales et les pertes de valeur sur impôts différés actifs.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2015 proviennent principalement :

- de l'intégration sur 12 mois des activités de Dalkia International en Europe centrale avec un taux d'impôt inférieur au taux d'impôt Groupe (versus uniquement depuis le 25 juillet en 2014) ;
- de l'absence d'activation du déficit fiscal de l'exercice du groupe fiscal Veolia combinée à une moindre activation du déficit fiscal du Groupe fiscal américain.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2014 correspondaient principalement :

- aux impacts de l'opération de décroisement Dalkia impactant de manière significative les postes plus ou moins-values de cession, pertes de valeur nettes du goodwill, différences de taux et impôts sans base ;
- à l'absence d'activation du déficit fiscal de l'exercice du groupe fiscal Veolia.

## 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 bénéfiques futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé.

A 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 bénéfiques 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 2015 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014 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 mouvements	31 décembre 2015
Impôts différés actifs bruts	2 569,1	-131,0	-4,7	5,3	79,3	-2,3	3,4	2 519,1
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 431,8	96,2	3,9	-5,0	-30,8	2,7	0,2	-1 364,6
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>1 137,3</b>	<b>-34,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,3</b>	<b>48,5</b>	<b>0,4</b>	<b>3,7</b>	<b>1 154,5</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 135,3</b>	<b>-62,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3,7</b>	<b>33,8</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>1 117,1</b>

Au 31 décembre 2015, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -1 364,6 millions d'euros, dont -981,8 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -382,8 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2014, ils s'élevaient à -1 431,8 millions d'euros dont -1 029,1 millions d'euros issus des

déficits fiscaux et -402,7 millions d'euros au titre des différences temporelles.

En France, du fait de son planning fiscal, le groupe fiscal Veolia a limité, comme à la clôture de l'exercice précédent, la reconnaissance d'impôts différés actifs au montant des impôts différés passifs.

La ventilation par nature des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>		
Déficits fiscaux	1 331,1	1 337,2
Provisions et pertes de valeurs	371,1	400,9
Avantages sociaux	245,1	247,1
Instruments financiers	122,1	148,2
Actifs financiers opérationnels	56,6	63,5
Juste valeur des actifs acquis	9,8	12,7
Écarts de conversion	-3,0	25,3
Locations financement	10,8	11,5
Immobilisations corporelles et incorporelles	18,4	24,0
Autres natures	357,1	298,7
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS</b>	<b>2 519,1</b>	<b>2 569,1</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS</b>	<b>-1 364,6</b>	<b>-1 431,8</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS</b>	<b>1 154,5</b>	<b>1 137,3</b>

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014 retraité
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>		
Immobilisations corporelles et incorporelles	505,9	417,3
Juste valeur des actifs acquis	151,2	226,6
Actifs financiers opérationnels	94,9	94,2
Instruments financiers	67,1	50,6
Locations financement	80,3	92,7
Provisions	40,8	42,4
Écarts de conversion	13,4	37,1
Avantages sociaux	46,1	46,9
Autres natures	117,4	127,5
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 117,1</b>	<b>1 135,3</b>

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2015 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
<b>Groupe fiscal France</b>	-	182,8	-182,8	-
<b>Groupe fiscal aux États-Unis</b>	246,5	177,1	-222,1	201,5
<b>Groupe fiscal au Royaume-Uni</b>	-	56,6	-142,6	-86,0
<b>TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX</b>	<b>246,5</b>	<b>416,5</b>	<b>-547,5</b>	<b>115,5</b>

Au 31 décembre 2015, 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 :

(en millions d'euros)	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Groupe fiscal aux États-Unis	246,5	-	246,5	90,9	-135,5	-45,0	336,9	-135,5	201,5

L'**échancier de péremption** des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2015 est le suivant :

(en millions d'euros)	Échéance			Total
	< ou = 5 ans	> 5 ans	illimitée	
<b>Déficits fiscaux appréhendés</b>	<b>74,7</b>	<b>11,9</b>	<b>262,4</b>	<b>349,1</b>
<b>Déficits fiscaux non appréhendés</b>	<b>-119,0</b>	<b>-104,5</b>	<b>-758,3</b>	<b>-981,8</b>

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014 retraité</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>		
Impôts différés actifs sur résultats	1 073,9	1 058,9
Impôts différés actifs hors résultats	80,6	78,4
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>1 154,5</b>	<b>1 137,3</b>
<b>IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS</b>		
Impôts différés passifs sur résultats	1 087,9	1 110,6
Impôts différés passifs hors résultats	29,2	24,7
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 117,1</b>	<b>1 135,3</b>

### 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.

L'administration fiscale a mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. A ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers l'administration fiscale d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2015, 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.

Veolia par l'intermédiaire de sa filiale VNA (anciennement VNAO) a reçu le 10 mars 2010 des notifications préliminaires de redressement (« notices of proposed adjustments », ci-après les « notifications ») émanant de l'administration fiscale américaine et concernant certaines positions fiscales adoptées par ses filiales aux États-Unis et en particulier les déficits fiscaux liés à la réorganisation de l'ancienne US Filter (« Worthless Stock Deduction »). Les notifications portaient sur la Worthless Stock Deduction pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base). Elles portaient également sur un certain nombre d'autres questions au titre des exercices 2004, 2005 et 2006 pour un montant global de même ordre de grandeur. Ces notifications sont des évaluations préliminaires qui ne reflètent pas la position définitive de l'administration fiscale et sont susceptibles d'évoluer.

La réception de ces notifications préliminaires faisait suite à la volonté du Groupe d'obtenir un accord préalable dit de « pre-filing agreement » ayant spécifiquement pour objet de valider le montant de ses déficits au 31 décembre 2006.

Depuis 2010, Veolia poursuit la revue de ces notifications avec l'administration fiscale américaine, afin de résoudre les points de désaccord et en vue d'une notification formelle ouvrant droit à un recours hiérarchique ou juridictionnel. Au 31 décembre 2015, les notifications restantes hors pénalités portent sur la Worthless Stock Deduction pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base). Les notifications étant émises sous réserve du contrôle toujours en cours, aucun paiement n'est requis à ce jour. Compte tenu des informations en sa possession à la date de clôture, le Groupe n'a pas comptabilisé de provisions dans ses comptes consolidés et a comptabilisé un impôt différé actif au titre de la reconnaissance d'une partie de ses déficits.

Dans le cadre du contrôle, l'administration fiscale américaine a émis des sommations auxquelles VNA (anciennement VNAO) a répondu par la remise de nombreux documents. Le 5 janvier 2013, invoquant une insuffisance de réponse aux sommations, le Département de la justice américain avait assigné VNA (anciennement VNAO) devant l'US District Court de l'État du Delaware pour la mise en exécution de sommations. Cette procédure est désormais terminée et VNA a transmis à l'administration fiscale les documents requis fin août 2015. L'examen de ces documents par l'administration est en cours et aucune notification formelle n'a, à ce jour, été reçue.

Par ailleurs, le contrôle initié en 2011 au titre des exercices 2007 et 2008 pour la totalité du périmètre des entités américaines du Groupe est toujours en cours. À ce jour, aucun redressement n'a été notifié. Fin 2013, un nouveau contrôle, portant sur les exercices 2009 à 2011, a été initié par l'administration fiscale américaine. À ce jour, ce contrôle est toujours en cours et aucun redressement n'a pour le moment été notifié.

## NOTE 12

## ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires ou d'arbitrages 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 2015, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires ou d'arbitrages sont décrits ci-après :

### Amérique du Nord

#### États-Unis – Eau – HPD contre TETRA Technologies

En novembre 2007, HPD, filiale indirecte de la Société, a conclu avec la société TETRA Technologies (« TETRA ») un contrat d'ingénierie et de fourniture d'équipements (le « Contrat ») pour une nouvelle usine de fabrication de chlorure de calcium située près de la ville d'El Dorado, en Arkansas, aux États-Unis. Le Contrat contient notamment des clauses relatives aux pénalités de retard et de performance, la renonciation aux dommages indirects, une indemnisation plafonnée au montant du Contrat, ainsi qu'une clause compromissoire prévoyant un arbitrage selon les règles de l'American Arbitration Association. Le montant du Contrat a été intégralement réglé par TETRA.

Le 23 mars 2011, TETRA a assigné HPD devant la juridiction locale de l'État de l'Arkansas (« Circuit Court de Union County »), arguant que la production de l'usine ne serait pas conforme aux quantités et aux niveaux de concentration attendus. TETRA reproche à HPD :

- (i) à titre principal, une négligence professionnelle, des erreurs et omissions de conception, ainsi qu'une tromperie. Pour ce faire, TETRA allègue que le Contrat serait nul et non avenue, au motif que HPD n'était pas homologuée en qualité de société d'ingénierie de l'État de l'Arkansas ;
- (ii) à titre subsidiaire, des manquements contractuels.

En avril 2011, HPD a demandé à la « Circuit Court de Union County » de faire application de la clause compromissoire prévue par le Contrat et de renvoyer le litige à l'arbitrage ; parallèlement, elle a contesté être soumise à l'obligation d'homologation. Le 1er novembre 2012, la cour suprême de l'Arkansas a accueilli la demande d'HPD, préalablement rejetée par la « Circuit Court de Union County » en novembre 2011.

Les parties ont nommé les membres du tribunal arbitral. Par sentence du 2 octobre 2014, ce dernier a confirmé sa compétence ainsi que l'exclusion par le Contrat des dommages indirects. Le 29 janvier 2015, TETRA a chiffré sa demande de dommages et intérêts à 86 millions de dollars, dont 26,6 millions de dollars au titre des mesures correctives passées, 36 millions de dollars au titre des mesures correctives à venir et 24 millions de dollars au titre du manque à gagner. Depuis lors, le montant de la demande de TETRA a évolué et en octobre 2015, elle s'élevait à 93 millions de dollars.

La procédure suit son cours. La prochaine audience est fixée au 21 mars 2016, à Houston.

TETRA a proposé que les parties règlent leurs différends au travers d'une procédure de médiation ; celle-ci est prévue les 8 et 9 mars 2016 à San Francisco, Californie.

Ce litige a fait l'objet de déclarations au titre des polices d'assurance souscrites par HPD. La compagnie d'assurances Zurich a réservé ses droits concernant la garantie dont bénéficierait HPD dans l'hypothèse d'une éventuelle condamnation dans le cadre de la procédure en cours. Zurich a donné son accord pour prendre part à la médiation mais n'a pris aucun engagement sur la hauteur de sa participation en cas de proposition d'accord.

### 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 dirigeants ou 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, ont communiqué à la DNA, à sa demande, de nombreux documents.

Au cours du mois d'octobre 2015, trois dirigeants ou 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 ANB coopère avec la DNA. Jusqu'à ce jour, elle n'a bénéficié que d'un accès partiel au dossier pénal.

#### Lituanie - Énergie

Entre 2000 et 2003, le Groupe a signé un certain nombre de contrats avec des municipalités lituaniennes, dont le plus important avec la municipalité de 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.

Le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur, en conduisant une campagne de harcèlement à son encontre.

Diverses actions ont ainsi été entreprises par les autorités et entités publiques visant les filiales lituaniennes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (UVE) et UAB Litesko (Litesko).

*Actions destinées à transférer les coûts de chaleur des consommateurs vers UVE et Litesko :*

- avec l'approbation de Vilnius, UVE a installé des sous-stations individuelles d'échange de chaleur. En septembre 2011, la loi sur le secteur de la chaleur a été amendée pour transférer la propriété des sous-stations aux propriétaires d'appartements, sans compensation aux investisseurs. Bien que les tribunaux et la commission nationale pour le contrôle de l'énergie et des prix (la « Commission Nationale ») aient reconnu un droit à compensation d'UVE, ils se sont toutefois déclarés incompétents pour imposer l'exercice d'un tel droit. A ce jour, UVE n'a toujours pas reçu de compensation ;
- en 2008 et 2009, UVE a proposé respectivement à Vilnius et à la Commission Nationale d'investir dans un condenseur de fumée. Ces dernières ont refusé d'approuver cet investissement. UVE a donc, conformément à la réglementation applicable, investi à titre privé. Cependant, en octobre 2014, la Commission Nationale a unilatéralement réduit les tarifs de chaleur d'UVE pour capturer les économies réalisées grâce à ce condenseur et ce, en l'absence de base légale ;
- le 11 décembre 2015, le tribunal régional administratif de Vilnius a annulé les tarifs de chaleur que la Commission Nationale avait établis pour UVE pour une période de cinq ans (2011-2015), en invitant la Commission Nationale à réduire les tarifs rétroactivement. UVE a interjeté appel le 28 décembre 2015. L'appel est suspensif.

*Action destinée à rendre les usines de cogénération du Groupe non viables économiquement :*

- le contrat de Vilnius oblige UVE à exploiter des usines de cogénération (produisant à la fois de la chaleur et de l'électricité) et à produire de l'électricité à la vente. Le gouvernement établissait un quota annuel d'achat d'électricité par la société publique nationale d'électricité (Lesto) à un prix spécifique, assurant une demande suffisante d'électricité générée par les usines de cogénération ;
- le gouvernement a décidé de supprimer, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, le système des quotas d'achat d'électricité. Sans ces quotas, la plus importante des usines de cogénération exploitée par UVE VE-3 n'est plus viable économiquement. En conséquence, UVE a notifié à la société municipale du réseau de chaleur, contrôlée par Vilnius, Vilniaus Silumos Tinklai (VST), l'arrêt de l'exploitation de VE-3 au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et sa restitution ;
- VST a notifié son refus de reprise de VE-3 obligeant UVE à supporter les coûts socio-économiques consécutifs à l'élimination des quotas jusqu'à la fin du contrat, soit mars 2017.

*Actions destinées à sanctionner le Groupe à raison des augmentations tarifaires de chaleur :*

- Autorité de la concurrence.

(i) UVE

Le 18 janvier 2011, UVE a signé avec une société un contrat de fourniture de biocarburants d'une durée de 5 ans (le « Contrat »), afin d'alimenter les réseaux de chaleur de Vilnius qu'elle gère. Le 25 février 2013, l'autorité de la concurrence de la République de Lituanie (« l'Autorité ») a ouvert une enquête sur la conformité des activités des acteurs économiques de production et de distribution de biocarburants au droit de la concurrence lituanien.

Le 2 décembre 2015, l'Autorité a infligé une amende de 19 millions d'euros à UVE pour restriction de concurrence en raison du Contrat. UVE considère notamment que (i) les approvisionnements en question ont fait l'objet d'une mise en concurrence *via* des appels d'offres et conformément aux lois applicables, (ii) le marché pertinent du biocarburant retenu par l'Autorité pour son enquête est injustifié et (iii) cette amende est disproportionnée puisque établie sur l'ensemble des ventes de chaleur d'UVE alors que seulement 15 % de ces ventes sont générées grâce aux biocarburants.

Le 22 décembre 2015, UVE a initié un recours contre cette décision devant le tribunal administratif de Vilnius, ce qui a suspendu le paiement le temps de la procédure.

(ii) Litesko

Un contrat de 15 ans a été conclu, le 2 août 2001, entre Litesko, la municipalité d'Alytus (Alytus) et sa société municipale, Alytus Silumos Tinklai (AST) pour exploiter et moderniser l'infrastructure de chaleur d'Alytus. En juin 2005, une extension de 10 ans a été convenue (jusqu'en 2026) en contrepartie d'un engagement de Litesko d'investir. En décembre 2007, Alytus a demandé un investissement complémentaire : une nouvelle usine de biocarburant. En contrepartie, Alytus a convenu de permettre à Litesko de rester propriétaire de l'usine à l'expiration du contrat en 2026.

Le 9 septembre 2015, l'Autorité a conclu qu'Alytus avait enfreint la loi sur la concurrence en prolongeant le contrat et en acceptant que Litesko reste propriétaire de l'usine de biocarburant, puis elle a enjoint Alytus à revenir sur les engagements pris en 2005 et 2007. Le 29 septembre 2015, Litesko a initié un recours contre la décision de l'Autorité devant le tribunal administratif de Vilnius. Une audience s'est tenue le 9 février 2016. Le prononcé du jugement est attendu pour le 29 février 2016.

Le 30 octobre 2015, Alytus a accepté la décision de l'autorité de la concurrence en s'abstenant de faire appel.

Le 15 janvier 2016, Alytus a informé Litesko que les engagements donnés en 2005 et 2007 étaient nuls et non avenues et, par conséquent, que l'usine de biocarburant devait être transférée à AST le 1<sup>er</sup> juin 2016. Dans ces deux cas, la question de la compensation doit être débattue. Ce courrier énonce la position d'Alytus sans être à ce stade une réclamation judiciaire et/ou une décision finale.

- mise en cause de la responsabilité pénale des dirigeants d'UVE et Litesko.



En février 2012, une enquête a été diligentée par le parquet de Vilnius pour des suspicions d'abus de bien social et d'escroquerie contre les dirigeants d'UVE, Litesko et Dalkia Lietuva relativement à l'achat de gaz naturel par UVE et Litesko, entre 2003 et 2005, via une filiale de négoce de gaz, Dalkia Lietuva (liquidée en mars 2014).

Cet achat de gaz par l'intermédiaire de Dalkia Lietuva était conforme à la loi.

À l'issue de l'enquête en octobre 2014, le dossier a été renvoyé au tribunal de Vilnius qui procède actuellement à l'audition de témoins. Le procureur a été récusé par le tribunal après avoir menacé un témoin de poursuites.

#### *Refus de Vilnius de payer des factures chaleur (27M€)*

Avant les élections municipales de mars 2015, la pratique était de compenser les factures dues par UVE à la société municipale de Vilnius de distribution de l'eau (Vilniaus Vandenyys) contre les factures de chaleur dues par Vilnius à UVE. Cette compensation était formalisée par un accord tripartite.

De fin mars 2015 à juin 2015, Vilniaus Vandenyys a soumis trois réclamations contre UVE pour le paiement des dettes d'UVE (15 millions d'euros). Le 27 janvier 2016, UVE a perdu pour l'une des trois réclamations et va faire appel. Une décision pour les deux autres réclamations devrait intervenir d'ici fin mars 2016.

UVE, pour sa part, a porté sa réclamation le 17 août 2015 en justice pour le paiement des factures chaleur (27 millions d'euros) dues par Vilnius. Une audience est prévue le 15 mars 2016.

*Lancement d'une action contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI).*

Compte tenu de la multitude d'actions et de décisions décrites ci-avant, aussi inéquitables que discriminatoires, le Groupe a déposé le 26 janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI). Le Groupe estime son préjudice à plus de 100 millions d'euros.

## Italie - Propreté

Confrontée à un déséquilibre économique important des contrats de concession de ses deux principales filiales, les sociétés Termo Energia Calabria (TEC) et Termo Energia Versilia (TEV), et à une situation de retard de paiement chronique des autorités concédantes à l'égard de celles-ci, le groupe Veolia Servizi Ambientali Tecnitalia S.p.A (VSAT), spécialisé dans l'incinération de déchets en Italie, s'est vu contraint de déposer le 18 avril 2012 une demande de procédure de règlement amiable avec les créanciers, dite concordato preventivo di gruppo (CPG) auprès du tribunal civil de la Spezia. Le 20 mars 2013, le tribunal civil de la Spezia a constaté le vote favorable d'une majorité des créanciers pour la proposition de CPG. Le 17 juillet 2013, le tribunal a homologué le CPG. Plusieurs créanciers ont interjeté appel devant la cour d'appel de Gênes qui a infirmé l'homologation le 9 janvier 2014.

Le 12 mars 2014, le juge des référés de la cour d'appel de Gênes a rejeté la demande de suspension de la décision du 9 janvier 2014, présentée par les sociétés du groupe VSAT. Cette ordonnance du 12 mars 2014 est contraire à la jurisprudence constante en la matière et à la position de la cour de cassation ; il s'agit d'une décision isolée et d'un revirement de jurisprudence.

Compte tenu de ce qui précède, les sociétés du groupe VSAT ont déposé, le 19 mai 2014, une demande d'ouverture de procédure de liquidation judiciaire (fallimento) auprès du tribunal de la Spezia, lequel a décidé le 25 juin 2014 leur mise en liquidation judiciaire sous une procédure unique et a nommé deux mandataires judiciaires. Un créancier a demandé la récusation des mandataires judiciaires et du juge rapporteur nommés par le Tribunal de La Spezia. Une audience s'est tenue devant ledit tribunal le 29 août 2014 lequel a rejeté la demande le 23 septembre 2014. Le créancier a alors fait appel devant la cour d'appel de Gênes, qui a également rejeté la demande le 29 décembre 2014. Une première audience s'est tenue le 4 mars 2015 devant le tribunal de La Spezia avec les créanciers pour discuter de l'état des passifs des sociétés du groupe VSAT. Trois autres audiences, sur les mêmes sujets, se sont tenues les 8, 29 avril et 27 mai 2015.

Le 20 novembre 2015 le juge-commissaire a établi l'état des passifs et prononcé l'admission des créances produites par Veolia Servizi Ambientali (VSA), holding italienne du groupe VSAT. Le 22 décembre 2015 un créancier a contesté cette admission. Suite à cette contestation, le Tribunal a fixé une première audience de comparution des parties le 23 mars 2016.

Par ailleurs, la Société a été informée le 3 avril 2014 d'un avis de clôture d'une enquête préliminaire du parquet de Reggio Calabria (Calabre) avec mise en examen d'anciens administrateurs de TEC, des responsables de sites de TEC, de l'ancien commissaire extraordinaire de Calabre et ses adjoints, des transporteurs et des responsables de décharges privées ainsi que TEC en tant que personne morale. Les faits allégués sont la fraude dans l'exécution du contrat de concession, le trafic illégal de déchets en bande organisée, l'escroquerie au détriment d'une personne juridique publique, la fraude en matière de marchés publics, ainsi que des faits de corruption. Le Parquet de Reggio Calabria a demandé le renvoi devant le tribunal correctionnel des personnes physiques et de la personne morale (TEC) mises en examen. Une audience préliminaire se tiendra le 7 mars 2016.

## Autres segments - Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM)

Le 20 novembre 2015, le tribunal de commerce de Marseille a rendu un jugement arrêtant un plan de cession des actifs et activités de la SNCM en faveur du groupe Rocca et prononcé la liquidation judiciaire consécutive de la SNCM. L'entrée en jouissance par le groupe Rocca des actifs et activités de la SNCM compris dans le périmètre de la cession a commencé début janvier 2016, conformément au délai fixé par le tribunal. Mi-février 2016, le groupe Rocca a signé les actes d'acquisition des navires de la SNCM.

Par jugement du 4 décembre 2015, le tribunal de commerce de Marseille a homologué le protocole transactionnel aux termes duquel les organes de la procédure renoncent à toute demande en paiement de l'insuffisance d'actif ou action en responsabilité et sanctions personnelles notamment à l'encontre de Transdev et de Veolia, en contrepartie de l'abandon irrévocable par Transdev et Veolia de leurs créances déclarées au passif de la SNCM, et du paiement des indemnités prévues par les transactions signées les 28 mai 2015 et 3 décembre 2015, ces deux transactions étant conditionnées l'une à l'autre.

Parallèlement, fin novembre 2015, le consortium d'entreprises Corsica Maritima, dont la candidature à la reprise de la SNCM a été écartée par le tribunal de commerce de Marseille, a introduit un recours en tierce opposition devant ce même tribunal, visant



à annuler la décision du 20 novembre et à réexaminer les offres. L'examen de ce recours par le tribunal de commerce de Marseille, initialement prévu le 17 décembre 2015 a été reporté au 19 janvier 2016, puis à nouveau au 8 mars 2016.

Dans ce cadre, le Groupe a retenu le traitement comptable tel que décrit dans la note 3.3.2 ci-avant.

### Autres segments - Aides régionales au transport routier de voyageurs

Transdev Group a été informée par courrier du 3 mars 2014 du président du conseil régional d'Ile-de-France que le 4 juin 2013, le tribunal administratif de Paris avait enjoint à la Région Ile-de-France de procéder à la récupération des subventions versées aux opérateurs, au titre du dispositif d'amélioration des services de transport en commun routiers. Ces subventions ont été qualifiées d'aides d'état illégales par un arrêt de la cour d'appel administrative de Paris du 12 juillet 2010, motif pris de leur absence de notification à la Commission européenne. Cette obligation de restitution risquerait donc, selon les termes dudit courrier, de concerner certaines filiales de Transdev Group qui en auraient éventuellement bénéficié, la cour administrative d'appel de Paris ayant rejeté le 31 décembre 2013 la demande de la région Ile-de-France de sursis à exécution de l'injonction de récupération. La Région a interjeté appel du jugement du 4 juin 2013, ce recours n'étant pas suspensif.

Cette première notification a également été envoyée à d'autres opérateurs de lignes régulières de la grande couronne. Cette demande de remboursement s'inscrit dans le cadre d'un contentieux juridique opposant la Région à une entreprise de transport occasionnel et auquel aucune société du groupe Transdev n'est partie. Même si la Région mentionne dans son courrier un montant estimatif de subventionnement régional d'environ 98,7 millions d'euros (hors intérêts moratoires) qui aurait été attribué à des filiales de Transdev Group, cette estimation reste incertaine du fait de la complexité du chiffrage qui résulte, (i) de l'ancienneté du dispositif critiqué, (ii) du nombre d'opérateurs bénéficiaires dont une partie significative a connu des mouvements de restructuration/consolidation, (iii) des règles de fonctionnement dudit dispositif qui implique l'intervention de collectivités locales dont le périmètre de compétences a également évolué et qui sont parties prenantes à ce dispositif soit en tant qu'intermédiaires (les sommes versées par la Région transitent par ces dernières) soit en tant que bénéficiaires économiques.

Si la Région Ile-de-France venait à émettre un titre de recettes, un recours suspensif serait alors ouvert à Transdev Group ou ses filiales concernées devant le tribunal administratif.

À ce stade, Transdev Group constate qu'elle n'est pas le bénéficiaire effectif de ces aides financières, mais que ce sont les collectivités locales (Départements, Communautés d'Agglomérations, Communes...) qui, dans la quasi-totalité des cas, ont bénéficié de ces aides financières au travers d'un mécanisme contractuel de réduction des prix des prestations de transport facturées à ces collectivités locales.

Transdev Group, aux côtés d'OPTILE (Organisation Professionnelle des Transports d'Ile-de-France, association regroupant l'ensemble des entreprises privées exploitant des lignes régulières inscrites au Plan de Transport de l'Île de France), contestera le remboursement qui pourrait être demandé et intentera toute action judiciaire pour défendre ses intérêts.

Enfin, par un communiqué de presse du 11 mars 2014, la Commission européenne informe que, suite à une plainte déposée en 2008 auprès de ses services, elle ouvre une enquête approfondie sur des subventions octroyées à des entreprises qui exploitent des services de transport en commun en Ile-de-France. Elle indique notamment que le montant total des subventions entre 1994 et 2008 serait de 263 millions d'euros selon les autorités françaises et concernerait 235 bénéficiaires. La Commission vérifiera notamment si les bénéficiaires supportaient des surcoûts liés à une obligation de service public et, dans l'affirmative, si leurs prestations n'ont pas fait l'objet d'une surcompensation. La commission indique enfin que son enquête concernera l'existence d'un système analogue de subventions qui aurait perduré après 2008. L'ouverture d'une enquête approfondie ne préjuge en rien de l'issue de cette enquête.

Cette décision ayant été publiée au JOUE du 9 mai 2014, la société Transdev Group disposait d'un délai expirant le 9 juin pour faire valoir ses observations en tant que tiers intéressé. Par courrier du 27 mai, Transdev Group a sollicité un délai de réponse d'un mois, qu'il a obtenu. Le 9 juillet 2014, la société Transdev Ile-de-France a déposé, pour son compte et celui de toutes les entités du groupe actives en Ile-de-France, des observations complémentaires à celles déposées par OPTILE dans l'intérêt de tous ses adhérents. Ces observations, accompagnées d'un rapport d'expertise économique, tendent à démontrer la totale neutralité pour les transporteurs des subventions litigieuses, lesquelles bénéficient en réalité aux collectivités locales, et l'impossibilité corrélative de rechercher une quelconque restitution auprès des entreprises.

Parallèlement, Transdev Ile-de-France – comme d'autres entreprises intéressées membres d'OPTILE – ont déposé, le 27 février 2015, devant la cour administrative d'appel de Paris :

- une requête en tierce opposition contre l'arrêt rendu par cette même cour le 12 juillet 2010 ayant déclaré les subventions en cause illégales, procédure à laquelle elle n'avait pas été partie ;
- une intervention volontaire, devant la même cour, dans le cadre de l'appel interjeté par la Région Ile-de-France contre le jugement du tribunal administratif de Paris du 4 juin 2013 enjoignant à la Région Ile-de-France d'émettre, en conséquence de la procédure précitée, les titres exécutoires permettant la récupération des aides litigieuses. Dans cette instance, Transdev Ile-de-France a déposé le 26 mai 2015 un mémoire d'observations complémentaires aux fins de sursis à statuer dans l'attente de la décision à intervenir de la Commission européenne et, à tout le moins, dans l'attente de la décision de la cour administrative d'appel de Paris dans la procédure de tierce opposition (ci-dessus).

Par arrêts en date du 27 novembre 2015, la cour administrative d'appel de Paris a conclu :

- au rejet de l'intervention volontaire ;
- au rejet de la tierce opposition et enjoint à la région Ile-de-France de déterminer les montants devant être restitués par chaque entreprise bénéficiaire du dispositif d'aides, en tenant compte de la nature des investissements subventionnés et du type d'activité de transport ayant été exercé, puis de procéder à la récupération des aides dans un délai de neuf mois. La région Ile-de-France a indiqué à la cour administrative d'appel qu'il lui serait extrêmement difficile de calculer le montant des subventions à restituer car c'est une partie des subventions qui est visée.

Le 27 janvier 2016, Transdev Île de France a introduit un pourvoi contre la décision de rejet de leur tierce opposition.



## 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 :

### Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 8,62 % au 31 décembre 2015)

La Caisse des dépôts et consignations, considérée comme une partie liée, siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en tant que personne morale.

Les relations de financement entretenues entre les deux groupes sont rémunérées aux conditions de marché.

Le 4 mai 2010, la Caisse des dépôts et consignations et Veolia Environnement ont conclu un accord de rapprochement en vue de la création d'une co-entreprise détenue à 50/50 et regroupant d'une part la société Transdev et d'autre part Veolia Transport.

La réalisation effective de cette opération est intervenue le 3 mars 2011. En application des normes IAS/IFRS, Veolia Environnement au travers de sa participation réduite à 50 % consolide à présent la société Transdev Group et ses filiales selon la méthode de la mise en équivalence.

Ce rapprochement a donné lieu à cette même date à la conclusion d'avenants et conventions issus du pacte d'actionnaires entre Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations.

Ce pacte d'actionnaires détermine en particulier la politique de financement du nouvel ensemble et les modalités d'option d'achat consentie à la Caisse des dépôts et consignations sur la totalité des titres de Transdev Group et de ses filiales détenus par Veolia Environnement, en cas de changement de contrôle de cette dernière.

Le 3 mars 2011, conformément à la politique de financement prévue dans le pacte d'actionnaires, deux contrats de prêt avaient été conclus entre Transdev Group et Veolia Environnement d'une part, la Caisse des dépôts et consignations et Transdev Group d'autre part, aux termes desquels Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations se sont engagées respectivement à mettre à la disposition de Transdev Group des prêts à terme de 900 millions d'euros (les « prêts d'actionnaires »). Afin de donner à Transdev Group la flexibilité financière nécessaire à son développement et dans l'objectif de renforcer son bilan, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont prolongé leurs prêts respectifs et réalisé une augmentation de capital concomitante pour un montant total de 560 millions d'euros le 18 décembre 2013, par compensation avec les créances résultant des prêts d'actionnaires.

Au surplus, le 16 décembre 2013, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont accepté de consentir à Transdev Group des lignes de liquidité d'un an respectivement pour 180 millions d'euros et 150 millions euros (« les lignes de liquidité »). Les prêts d'actionnaires et les lignes de liquidités arrivant à échéance, le 19 décembre 2014, Transdev Group a signé respectivement avec Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations, un accord organisant (i) leur prorogation pour une année supplémentaire et (ii) s'agissant des prêts d'actionnaires, leur remboursement partiel et leur restructuration en un prêt *bullet* (de 345 millions d'euros pour chacun des actionnaires) et une ligne de crédit (de 200 millions d'euros pour chacun des actionnaires).

En décembre 2015, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont prorogé à nouveau d'un an les échéances des prêts d'actionnaires et de l'ouverture de crédit (jusqu'au 3 mars 2017) et des lignes de liquidité accordées à Transdev Group (jusqu'au 22 décembre 2016) dans la perspective de son refinancement bancaire.

En décembre 2015, aux termes d'un accord transactionnel associant la société Transdev Group, la Caisse des dépôts et consignations et la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM), Veolia Environnement a accepté d'abandonner l'intégralité de ses créances telles que déclarées au mandataire judiciaire lors du redressement judiciaire de la SNCM, soit la somme de 14 535 239,80 euros.

### Relations avec la société Soficot

La société Soficot fournit des prestations de services au bénéfice de Veolia Environnement et du Groupe. Le président de cette société est Serge Michel qui siège au conseil d'administration de Veolia Environnement. Les prestations de services fournies en 2015 par la société Soficot à Veolia Environnement sont décrites dans le rapport spécial des commissaires aux comptes relatif aux conventions réglementées.

Par ailleurs, jusqu'à fin juin 2015, la société Soficot a poursuivi ses prestations de services et d'assistance au bénéfice de :

- (i) VE-CGE (en particulier prestations de rationalisation de ses systèmes d'information, d'infogérance et de gestion de son fonds documentaire en matière contractuelle) moyennant la somme totale de 750 000 euros TTC, et
- (ii) Veolia Energie International, (prestations d'assistance pour le redressement de sa filiale italienne SIRAM) moyennant une rémunération de 150 000 euros TTC.

À effet du 1<sup>er</sup> juillet 2015, VE-CGE et Veolia Energie International ont mis fin à leurs relations contractuelles avec Soficot, VE-CGE réinternalisant par ailleurs les prestations informatiques qu'elle lui avait confiées. Les accords transactionnels conclus dans ce cadre représentent la somme totale de 1,5 millions d'euros versée à Soficot en contrepartie de sa renonciation à poursuivre l'exécution des contrats existants jusqu'à leur terme.

NOTE 14

ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Acquisition de la société Kurion

Veolia a annoncé le 3 février 2016 la signature de l'acquisition de la société américaine Kurion, la start-up californienne qui a permis de stabiliser la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi et spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, pour un prix d'acquisition de 350 millions de dollars.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de Veolia dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Une ambition 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.

En intégrant les expertises et technologies de Kurion, Veolia complète son offre pour l'industrie nucléaire et dispose désormais de l'ensemble des solutions et savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

Accident de train en Allemagne

Une collision frontale s'est produite le 9 février 2016 en Bavière entre deux trains régionaux opérés par une filiale de Transdev Group. L'accident a causé la mort de 11 personnes et une vingtaine de blessés graves sont à déplorer.

Le 16 février 2016, lors d'une conférence de presse de la commission d'enquête sur les causes de l'accident, le procureur de Traunstein en charge de l'enquête a affirmé : « Il n'y a aucun indice relatif à un problème technique. Il s'agit d'une erreur humaine ». Le magistrat a indiqué que le responsable de l'aiguillage le jour de l'accident, salarié du gestionnaire du réseau, a été inculpé pour homicide par négligence, blessures et intervention dangereuse dans le trafic ferroviaire. Ainsi, la compagnie Bayerische Oberlandbahn (BOB), filiale du Groupe, qui depuis décembre 2013 opère la ligne, semble hors de cause dans l'accident, la régulation du trafic étant assurée par un tiers.

4

NOTE 15

LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN 2015

En 2015, le Groupe Veolia a intégré dans ses comptes 2 259 sociétés, dont 1 602 hors Transdev Group.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 36-38, avenue Kléber 75116 Paris	40 321 003 200 047	IG	100,00	100,00
<b>France</b>				
<b>Dont Activité EAU</b>				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 163-169, avenue Georges Clemenceau 92000 Nanterre	57 202 552 600 029	IG	100,00	100,00
Veolia Water 163-169, avenue Georges Clemenceau 92000 Nanterre	42 134 504 200 012	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone 163-169, avenue Georges Clemenceau 92000 Nanterre	77 566 736 301 597	IG	100,00	100,00
Société Française de Distribution d'Eau 28, boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	54 205 494 500 382	IG	99,60	99,60
Compagnie Fermière de Services Publics 6, rue Nathalie Sarraute 44100 Nantes	57 575 016 100 912	IG	99,87	99,87
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 12, boulevard René-Cassin 06100 Nice	78 015 329 200 112	IG	99,72	99,72
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux Le Pénil	78 575 105 800 047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 25, rue Édouard-Delanglade 13006 Marseille	057 806 150 000 17	IG	97,91	97,91

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
<b>Dont Activité DÉCHETS</b>				
Veolia Propreté Parc des Fontaines – 163/169, avenue Georges Clemenceau 92000 Nanterre	57 222 103 400 778	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28, boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	61 200 696 500 182	IG	100,00	100,00
ONYX Auvergne Rhône-Alpes 105, avenue du 8 mai 1945 69140 Rillieux-La-Pape	30 259 089 800 524	IG	100,00	100,00
Onyx Est ZI de la Hardt – Route de Haspelschiedt 57230 Bitché	30 520 541 100 070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6, rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	86 780 051 800 609	IG	100,00	100,00
OTUS 28, boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	62 205 759 400 385	IG	100,00	100,00
Bartin Recycling Group et ses filiales 5 rue Pleyel 93200 Saint-Denis	48 141 629 500 022	IG	100,00	100,00
<b>AUTRES EUROPE</b>				
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 8 <sup>th</sup> floor – 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	74,90
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 36-38, avenue Kléber 75116 Paris	434 934 809 00016	IG	100,00	100,00
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. 11 Parizska 11000 Prague 1 (République Tchèque)		IG	100,00	100,00
Severoceske Vodovody A Kanalizace a.s. 1 689 Pritkovska 41550 Teplice (République Tchèque)		IG	50,10	50,10
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1000 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Energy UK plc et ses filiales Elizabeth House – 56-60 London Road Staines-upon-Thames TW18 4BQ (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,95
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	99,95
Veolia Espana S.L.U. et ses filiales Cl Juan Ignacio Luca De tena, 4 28027 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,95
Veolia SGPS SA et ses filiales Estrada de Paço d'Arcos 2770 – 129 Paço d'Arcos (Portugal)		IG	100,00	99,95
Veolia Energia Polska ul. Puławska 2, Budynek Plac Unii C 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	60,00	59,97
Veolia Term SA et ses filiales ul. Ostrobramska 75C 04-175 WARSZAWA (Pologne)		IG	100,00	59,97
Veolia Energia Warszawa et sa filiale Ul Stefana Batorego 2 02-591 Warszawa (Pologne)		IG	96,45	57,84
Veolia Nordic AB et ses filiales Hålsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,95
Vilnius Energija Joconiu St. 13 02300 VILNIUS (Lituanie)		IG	100,00	99,95
Veolia Energia Zrt. et ses filiales Budafoki út 91-93 H-1117 Budapest (Hongrie)		IG	99,97	99,92
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 25 851 01 BRATISLAVA (Slovaquie)		IG	100,00	99,95
Veolia Energie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République Tchèque)		IG	73,06	73,03
<b>RESTE DU MONDE</b>				
Veolia Water Americas, LLC et ses filiales 101 W. Washington Street, Suite 1400E Indianapolis, IN 46204 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 200 East Randolph Street – Suite 7900 Chicago, IL 60601 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
VES Technical Solutions LLC Butterfield Center 700 East Butterfield Road, #201 Lombard, IL 60148 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Industrial Services, Inc. 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, 77032 TEXAS (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 1705, 3 <sup>e</sup> avenue H1B 5M9 Montreal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
PROACTIVA Medio Ambiente SA Calle Cardenal Marcelo Spinola 8 – 3A 28016 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Thermal North America Inc. 99 summer street ; suite 900 Boston Massachusetts 02110 (États-Unis)		IG	100,00	100,00

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
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
Société d'Énergie et d'Eau du Gabon 356 Avenue Felix Éboué – BP 2082 – Libreville (Gabon)		IG	51,00	51,00
Veolia Middle East et ses filiales 36-38, avenue Kléber 75116 Paris	505 190 801 00017	IG	100,00	100,00
Veolia Water Middle East North Africa (Veolia Water MENA) et ses filiales 36-38, avenue Kléber 75116 Paris	403 105 919 00027	IG	100,00	100,00
Amendis 23, rue Carnot 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
Lanzhou Veolia Water (Group) Co LTD No. 2 Hua Gong Street, Xigu District, LANZHOU, Gansu Province (Chine)		ME	45,00	22,95
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanate of Oman)	1 011 277	ME	35,75	35,75
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No 2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) - VW- 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 5 Loyang Way 1-WMX Technologies Building 508706 (Singapore)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services China LTD Rm 4114 Sun Hung Kai Centre – 30 Harbour Road Wanchai – (Hong-Kong)		IG	100,00	100,00

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
<b>ACTIVITÉS MONDIALES</b>				
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (CGTH-SADE) et ses filiales ZAC François Ory - 23/25 avenue du docteur Lannelongue 75014 Paris	56 207 750 302 576	IG	100,00	99,42
Veolia Water Technologies et ses filiales l'Aquarène 1, place Montgolfier 94417 St-Maurice Cedex	41 498 621 600 037	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	30 377 298 200 029	IG	100,00	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 52, avenue des Champs Pierreux 92000 Nanterre	77 573 481 700 387	IG	100,00	99,67
Biothane Systems International B.V Thanthofdreef 21 – PO BOX 5068 2623 EW Delft (Pays-Bas)	27267973	IG	100,00	100,00
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 20-22 rue de Clichy 75009 Paris	342 500 956 000 20	IG	100,00	100,00
<b>AUTRES</b>				
Veolia Energie International 36-38, avenue Kléber 75116 Paris	43 353 956 600 011	IG	99,95	99,95
<b>Dont TRANSPORT</b>				
Transdev Group et ses filiales Immeuble Sereinis 32, boulevard Gallieni 92130 Issy Les Moulineaux	52 147 785 100 013	ME	50,00	50,00

Méthodes de consolidation.

IG : Intégration Globale – ME : Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe Veolia sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application du paragraphe 264-B 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 Ternopil	Ukraine	Uah
	Aqua Consult Ingenieur GmbH	Allemagne	Eur
	Awatech Entsorgungsdienste holding GmbH	Allemagne	Eur
	Biocycling GmbH	Allemagne	Eur
	Biocycling Bardowick GmbH	Allemagne	Eur
Oui	Biocycling Bardowick GmbH & co. Kg	Allemagne	Eur
	BMA Essenheim GmbH	Allemagne	Eur
	Braunschweiger Netz GmbH	Allemagne	Eur
Oui	Braunschweiger Versorgungs-AG & co. Kg	Allemagne	Eur
Oui	Braunschweiger Versorgungs-Verwaltungs-AG	Allemagne	Eur
	Cleanaway Pet svenska Ab	Suède	Sek
	Evg Entsorgungs-end verwertungsgesellschaft mbh	Allemagne	Eur
	Gasversorgung Görlitz GmbH	Allemagne	Eur

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	Geraer Stadtwirtschaft GmbH	Allemagne	Eur
Oui	Globalis Service GmbH & co. Kg	Allemagne	Eur
	Globalis Beteiligungsgesellschaft mbh	Allemagne	Eur
Oui	GUD Geraer Umweltdienste GmbH & co. Kg	Allemagne	Eur
	GUD Geraer Umweltdienste verwaltungs GmbH	Allemagne	Eur
	HRH Recycling GmbH	Allemagne	Eur
	Job & Mehr GmbH	Allemagne	Eur
	Kanalbetriebe Fritz Withofs GmbH	Allemagne	Eur
	Mhwa Mittelhessische Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	Eur
	Oewa Königsbrück GmbH	Allemagne	Eur
	Oewa Storkow GmbH	Allemagne	Eur
	Oewa Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	Eur
	Oewa Wegeleben GmbH	Allemagne	Eur
	Orks Onyx Rohr- und Kanal-Service GmbH	Allemagne	Eur
	Recycling & Rohstoffverwertung Kiel GmbH	Allemagne	Eur
	Recypet AG	Suisse	Chf
Oui	Rohstoffhandel Kiel GmbH & co. Kg	Allemagne	Eur
	Stadtenwaesserung Braunschweig GmbH	Allemagne	Eur
	Stadtwerke Görlitz aktiengesellschaft	Allemagne	Eur
	Stadtwerke Pulheim dienste GmbH	Allemagne	Eur
	Stadtwerke Thale 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 (ex. Veolia projekt GmbH)	Allemagne	Eur
	Veolia Environnement Lausitz GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Industrieservice Industrieservice GmbH Deutschland	Allemagne	Eur
	Veolia Stadtwerke braunschweig beteiligungs- GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Umweltservice & Consulting GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Umwetservice Bayreuth 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
Oui	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
Oui	Veolia Umweltservice Süd GmbH & co. Kg	Allemagne	Eur
	Veoliaumweltservice Süd verwaltungs GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Umweltservice Wertstoffmanagement GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Umweltservice West GmbH	Allemagne	Eur
	Veolia Verwaltungsgesellschaft mbh	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 2015 et 2014 incluant les honoraires relatifs aux sociétés mises en équivalence et s'élèvent respectivement à 32,1 et 37,3 millions d'euros dont :

- 28,4 millions d'euros en 2015 et 31,5 millions d'euros en 2014, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 3,7 millions d'euros en 2015 et 5,8 millions d'euros pour 2014, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.



# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

## Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Veolia Environnement, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Changements comptables et de présentation » de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de l'interprétation IFRIC 21 et les changements de présentation du compte de résultat consolidé.

### 2. Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un environnement économique et financier incertain (volatilité des marchés financiers, mesures d'austérité des gouvernements, évolution du prix des matières premières,...) qui rend difficile l'appréhension des perspectives économiques.

C'est dans ce contexte que, en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et que nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

la note 2 de l'annexe aux états financiers consolidés mentionne les jugements et estimations significatifs retenus par la direction, qui reposent sur des hypothèses construites à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances, étant précisé que les réalisations sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations. Ces jugements et estimations concernent principalement :

- les goodwill et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée qui font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques, et dès que survient un indice de perte de valeur, selon les modalités décrites dans les notes 5.2.4 et 7.1 de l'annexe aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests ainsi que les hypothèses utilisées pour élaborer les flux de trésorerie futurs actualisés de l'activité des unités génératrices de trésorerie concernées et vérifié que les notes 7.1 et 7.2 de l'annexe aux états financiers consolidés donnent une information appropriée ;
- les actifs corporels et les autres actifs incorporels à durée de vie déterminée (notes 5.2.1, 7.2 et 7.3), les actifs financiers (notes 5.4 et 8.1.2), les créances d'exploitation (notes 5.3 et 8.3.3.1), les impôts (note 11), les engagements sociaux, les provisions et les passifs éventuels (notes 6.2, 6.3, 10 et 12), et les instruments financiers (notes 8.2 et 8.3). Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces jugements et estimations, à revoir, par sondages, les calculs effectués par votre groupe et vérifier que ces différentes notes de l'annexe aux états financiers consolidés fournissent une information appropriée ;
- les actifs et passifs destinés à la vente, les modalités de détermination des éventuelles pertes de valeur étant décrites dans les notes 3.1 et 3.4 de l'annexe aux états financiers consolidés. Nous avons examiné les critères retenus pour le classement en actifs et passifs destinés à la vente et la valorisation retenue et vérifié que la note 3.4 de l'annexe aux états financiers consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes  
Paris-La Défense, le 15 mars 2016

**KPMG Audit**  
Département de KPMG S.A.  
Jean-Paul Vellutini                      Karine Dupré

**ERNST & YOUNG et Autres**  
Gilles Puissochet                      Xavier Senent

4.2 Comptes sociaux <sup>RFA</sup>

## BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2015

## Actif

(en milliers euros)	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014
	Brut	Amort. & prov.	Net	Net
<b>Capital souscrit non appelé</b>	-	-	-	-
<b>Actif immobilisé</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels,				
droits et valeurs similaires	3 043	2 116	927	1 250
Fonds commercial <sup>(1)</sup>	448 088		448 088	448 088
Autres immobilisations incorporelles				-
Immobilisations incorporelles en cours	7 037		7 037	5 600
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains				-
Constructions				-
Installations techniques, matériel & outillages industriels				-
Autres immobilisations corporelles	663	615	48	304
Immobilisations corporelles en cours				-
Avances et acomptes				-
<b>Immobilisations financières <sup>(2)</sup></b>				
Participations	14 792 350	3 803 116	10 989 234	10 964 183
Créances rattachées à des participations	10 833 986	92 299	10 741 687	6 621 612
TIAP				-
Autres titres immobilisés	677		677	2 145
Prêts	470 187		470 187	744 568
Autres immobilisations financières	316 138	116 856	199 282	141 508
<b>TOTAL (I)</b>	<b>26 872 169</b>	<b>4 015 002</b>	<b>22 857 167</b>	<b>18 929 257</b>

(en milliers euros)	Au 31 décembre 2015			Au 31 décembre 2014
	Brut	Amort. & prov.	Net	Net
<b>Actif circulant</b>				
<b>Stocks et en-cours</b>				
Matières premières, & autres approvisionnements				-
En-cours de production (biens et services)				-
Produits intermédiaires et finis				-
Marchandises				-
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	<b>1 661</b>		<b>1 661</b>	<b>2 363</b>
<b>Créances <sup>(3)</sup></b>				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	200 919	9 890	191 029	201 471
Autres créances	1 690 817	21 028	1 669 789	4 946 298
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé				-
<b>Valeurs mobilières de placement</b>				
Actions autodétenue	124 026	40 481	83 545	76 758
Autres titres	2 424 296		2 424 296	1 014 003
Instruments de trésorerie actif	194 287		194 287	157 418
<b>Disponibilités</b>	<b>359 470</b>		<b>359 470</b>	<b>564 129</b>
<b>Charges constatées d'avance <sup>(4)</sup></b>	<b>7 110</b>		<b>7 110</b>	<b>15 765</b>
<b>TOTAL (II)</b>	<b>5 002 586</b>	<b>71 399</b>	<b>4 931 187</b>	<b>6 978 204</b>
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	83 901		83 901	84 468
Primes de remboursement des obligations (IV)	185 853		185 853	67 214
Écarts de conversion actif (V)	236 459		236 459	195 618
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV+V)</b>	<b>32 380 968</b>	<b>4 086 401</b>	<b>28 294 567</b>	<b>26 254 762</b>
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			384 024	773 019
(3) Dont à plus d'un an			172 891	163 101
(4) Dont à plus d'un an			4 808	5 440

**Passif**

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital (dont versé 2 816 824)	2 816 824	2 811 509
Prime d'émission, de fusion, d'apport	6 978 299	6 978 299
Écarts de réévaluation		-
Écarts d'équivalence		-
<b>Réserves</b>		
Réserve légale	273 628	239 251
Réserves statutaires ou contractuelles		-
Réserves réglementées		-
Autres réserves		-
Report à nouveau	61 262	-
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	343 600	468 647
<b>Sous-total : Situation nette</b>	<b>10 473 613</b>	<b>10 497 706</b>
Subventions d'investissement		-
Provisions réglementées	2 486	1 067
<b>TOTAL (I)</b>	<b>10 476 099</b>	<b>10 498 773</b>
<b>Autres fonds propres</b>		
Produits des émissions de titres participatifs		-
Avances conditionnées		-
Autres		-
<b>TOTAL (I BIS)</b>		<b>-</b>
<b>Provisions</b>		
Provisions pour risques	342 785	294 325
Provisions pour charges	40 316	3 849
<b>TOTAL (II)</b>	<b>383 101</b>	<b>298 174</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Au 31 décembre 2015</b>	<b>Au 31 décembre 2014</b>
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>		
Emprunts obligataires convertibles		-
Autres emprunts obligataires	7 687 981	8 319 109
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	35 049	32 525
Emprunts et dettes financières diverses <sup>(3)</sup>	8 852 061	6 258 860
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	106 469	151 271
Dettes fiscales et sociales	99 374	145 567
Autres dettes d'exploitation		-
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	753	816
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)		-
Autres dettes diverses	52 345	43 504
Instruments de trésorerie passif	189 924	156 423
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance	240 484	264 574
<b>TOTAL (III)</b>	<b>17 264 440</b>	<b>15 372 649</b>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)</b>	<b>170 927</b>	<b>85 165</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>	<b>28 294 567</b>	<b>26 254 762</b>
<i>(1) Dont à plus d'un an</i>	8 796 595	8 861 363
<i>Dont à moins d'un an</i>	8 467 845	6 511 287
<i>(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques</i>	35 049	32 525
<i>(3) Dont emprunts participatifs</i>	-	-

## COMPTES DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015

(en milliers euros)	2015	2014
<b>Produits d'exploitation <sup>(1)</sup></b>		
Ventes de marchandises		-
Production vendue	472 764	446 588
Montant net du chiffre d'affaires	472 764	446 588
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)		-
Production immobilisée	5 095	4 320
Subventions d'exploitation	173	171
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	7 221	11 634
Autres produits	81 004	193 836
<b>TOTAL (I)</b>	<b>566 257</b>	<b>656 550</b>
<b>Charges d'exploitation <sup>(2)</sup></b>		
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*	251 426	257 830
Impôts, taxes et versements assimilés	16 881	24 755
Salaires et traitements	125 542	157 094
Charges sociales	66 045	58 478
Dotations aux amortissements et aux provisions :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	12 081	12 584
Sur immobilisations : dotations aux provisions	215	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions	3 965	6 081
Pour risques et charges : dotations aux provisions	48 767	11 800
Autres charges	110 683	206 015
<b>TOTAL (II)</b>	<b>635 605</b>	<b>734 637</b>
<b>1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>-69 348</b>	<b>-78 087</b>
<b>Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</b>	<b>209</b>	
Bénéfice ou perte transférée (III)	209	-
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 euros)	2015	2014
<b>Produits financiers <sup>(3)</sup></b>		
De participations	737 174	629 705
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	9 183	10 682
Autres intérêts et produits assimilés	240 619	274 029
Reprises sur provisions et transferts de charges	502 368	273 174
Différences positives de change	2 423 402	943 396
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 559	9 268
<b>TOTAL (V)</b>	<b>3 915 305</b>	<b>2 140 254</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements et aux provisions	323 603	345 460
Intérêts et charges assimilés <sup>(4)</sup>	734 723	620 098
Différences négatives de change	2 558 377	1 008 256
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	47	-
<b>TOTAL (VI)</b>	<b>3 616 750</b>	<b>1 973 814</b>
<b>2. RÉSULTAT FINANCIER (V-VI)</b>	<b>298 555</b>	<b>166 440</b>
<b>3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I-II+III-IV+V-VI)</b>	<b>229 415</b>	<b>88 352</b>
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	13	75
Produits exceptionnels sur opérations en capital	4 171	3 655 751
Reprises sur provisions et transferts de charges	20 337	-
<b>TOTAL (VII)</b>	<b>24 521</b>	<b>3 655 825</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	674	12 705
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	3 942	3 343 919
Charges exceptionnelles dotations aux amortissements et provisions	13 040	16 194
<b>TOTAL (VIII)</b>	<b>17 656</b>	<b>3 372 819</b>
<b>4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)</b>	<b>6 865</b>	<b>283 007</b>
<b>PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)</b>		-
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)</b>	<b>107 319</b>	<b>97 287</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS (I+III+V+VII)</b>	<b>4 506 292</b>	<b>6 452 629</b>
<b>TOTAL DES CHARGES (II+IV+VI+VIII+IX-X)</b>	<b>4 162 692</b>	<b>5 983 982</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>	<b>343 600</b>	<b>468 647</b>
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	1 529 701	1 014 641
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	7 225	27 157



**PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2015**

<i>(en euros)</i>	<b>2015</b>
<b>Résultat net comptable 2015</b>	<b>343 600 384</b>
Réserves distribuables	4 375 160
Report à nouveau antérieur	61 262 412
<b>Soit un montant total de</b>	<b>409 237 955</b>
À affecter comme suit <sup>(1)</sup>	
à la réserve légale	8 054 156
aux dividendes (0,73 € x 549 566 848 actions) <sup>(2)</sup>	401 183 799
<b>Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende</b>	
Capital	2 816 824 115
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 973 923 559
Réserve légale	281 682 412
Autres réserves	-
<b>Report à nouveau 2015</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL <sup>(3)</sup></b>	<b>10 072 430 085</b>

(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 la base du nombre de 563 364 823 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, dont 13 797 975 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 2015 » et/ou « réserves distribuables » pourront varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.

(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2015, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 10 072 430 085 euros.

## TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2015	2014
<b>Ressources</b>		
Capacité d'autofinancement (CAF) <sup>(1)</sup>	357 580	164 890
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés	-	-
Cessions d'immobilisations	3 655	860
Cessions de titres de participation <sup>(2)</sup>	64	3 654 064
Cessions de titres immobilisés	-	2 730
Remboursement des créances financières (avances à long terme)	1 263 740	1 078 037
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	474 402	20 266
Augmentation des capitaux propres <sup>(3)</sup>	16 260	-
Augmentation des dettes financières	350 000	-
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>2 465 701</b>	<b>4 920 847</b>
<b>Emplois</b>		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	383 953	199 971
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés		
Immobilisations incorporelles et corporelles	5 131	6 275
Immobilisations financières :		
Titres de participation <sup>(4)</sup>	35 125	2 796 428
Créances financières long terme <sup>(5)</sup>	5 226 574	293 348
Prêts et autres immobilisations financières	-	90 809
Réduction des capitaux propres	-	-
Remboursement de dettes financières	1 183 797	1 073 379
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>6 834 580</b>	<b>4 460 210</b>
Variation du fonds de roulement	-4 368 879	460 637
<b>TOTAL</b>	<b>2 465 701</b>	<b>4 920 847</b>

(1) La CAF progresse notamment grâce à une hausse des dividendes perçus pour 145 millions d'euros et une diminution de 50 millions d'euros des charges d'intérêts sur les emprunts et dettes assimilées.

(2) L'année 2014 a été marquée par les cessions de titres de participation dans le cadre de la restructuration du groupe Dalkia.

(3) L'opération d'augmentation du capital s'est faite dans le cadre des plans d'épargne salariale France et international.

(4) La principale opération sur les titres de participation est relative à l'augmentation de capital de l'entité Campus VE pour 35 millions d'euros.

(5) Dont 4 972 millions d'euros de créances financières envers l'entité Veolia Environnement Finance. À compter de décembre 2015, une ligne de crédit revolving multidevises a été mise en place entre Veolia Environnement et Veolia Environnement Finance en substitution d'un financement par compte-courant.

# Notes annexes aux comptes sociaux

## Sommaire détaillé

<b>NOTE 1</b>	Faits marquants de l'exercice	215	<b>NOTE 5</b>	État des échéances des créances et des dettes	229
<b>NOTE 2</b>	Règles et méthodes comptables	216	<b>NOTE 6</b>	Compte de résultat	230
<b>NOTE 3</b>	Bilan actif	218	<b>NOTE 7</b>	Autres informations	232
<b>NOTE 4</b>	Bilan passif	226			

## 1.1 Augmentation de capital réservée aux salariés

Conformément à la délégation de compétence consentie par l'assemblée générale mixte du 24 avril 2014 au titre de sa vingt-deuxième résolution, le conseil d'administration a arrêté, lors de sa séance du 25 février 2015, 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 17 décembre 2015, la réalisation de cette augmentation de capital pour un montant total de 17,6 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 1 063 022 actions, dont 258 748 actions au titre de l'abondement ; la valeur nominale de l'augmentation de capital représente 5 315 110 euros et la prime d'émission constatée s'élève à 12 288 534,32 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour un montant net d'impôt de 1 343 413,57 euros.

Les actions nouvelles portent jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2015 ; elles ont été assimilées aux actions anciennes et donneront droit aux dividendes distribués au cours de l'année 2016 au titre de l'exercice 2015.

## 1.2 Événements sur la dette obligataire

### 1.2.1 Opération de rachat et de nouvelle émission d'obligations

En date du 9 avril 2015, Veolia Environnement a procédé à un échange d'une partie de ses obligations de maturité 2019, 2021 et 2022 pour un montant de 515 millions d'euros, contre une nouvelle souche de maturité janvier 2028 pour un montant de 500 millions d'euros au taux de 1,59 %. Cette opération d'échange permet au Groupe de lisser son échéancier tout en réduisant son coût de financement.

La prime de rachat payée au titre des anciennes souches pour un montant de 137 millions d'euros est amortie sur la durée restante de la nouvelle émission, soit jusqu'en 2028.

### 1.2.2 Remboursement de la souche Inflation

En date du 17 juin 2015, à son échéance, Veolia Environnement a remboursé la souche obligataire euro 2015 indexée sur l'inflation pour un montant de 1 037 millions d'euros.

### 1.2.3 Retournement des couvertures de la dette

Dans le cadre de la gestion du risque de taux sur la dette Euro, le Groupe a procédé à des vagues de retournements anticipés de ses swaps de variabilisation. Le montant des soultes versées par les banques s'est élevé à 61 millions d'euros, amorties sur la durée de vie résiduelle des souches.

## 1.3 Refinancement des lignes de liquidités 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 et pouvant être étendu jusqu'en 2022 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en Renminbi.

Ce crédit syndiqué vient en remplacement des deux crédits syndiqués qui avaient été mis en place en 2011 : l'un multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité de 5 ans, le deuxième d'un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 3 ans pour des tirages en zlotys polonais, en couronnes tchèques et en forints hongrois.

## 1.4 Autres faits marquants

### 1.4.1 Titres d'autocontrôle

Du fait de l'augmentation de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2015, une variation de la provision pour dépréciation sur les titres d'autocontrôle ayant entraîné un produit de 68,6 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2015 de 21,81 euros, contre 14,44 euros en décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, la valeur brute des 13 797 975 titres s'élève à 423,8 millions d'euros provisionnés à hauteur de 157,3 millions d'euros, soit une valeur nette comptable des titres d'autocontrôle de 266,5 millions d'euros.

## NOTE 2

## RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

## 2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2015 sont élaborés et présentés conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode des coûts historiques.

L'exercice arrêté le 31 décembre 2015 a une durée de douze mois.

## 2.2 Principales règles comptables

**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. À cette date, les coûts des projets immobilisés sont cédés pour leur valeur comptable à la société Veolia Environnement Technologies France, qui assure l'exploitation du service correspondant. Les malis techniques de fusion sont enregistrés en immobilisations incorporelles. Ils font l'objet de test de dépréciation et le cas échéant sont dépréciés.

**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 leur 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 toute autre date, les titres de participation sont évalués à leur valeur d'usage pour la Société déterminée en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine, sur la valeur boursière des titres détenus, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une provision 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<sup>er</sup> 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 provision pour 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 ».

**Valeurs mobilières de placement** : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions auto-détenues au titre du plan d'épargne Groupe et 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.

**Opérations en devises** : 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, des créances et de leurs couvertures en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écart 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.

En vertu des articles 224-2, 224-3 et 420-6.1 du Plan Comptable Général 2014, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur des positions structurelles de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de couvrir de façon parfaite les conséquences de la fluctuation d'une devise. À ce titre, les résultats de change dégagés par les éléments faisant partie de cette exposition symétrique de change sont comptabilisés de façon symétrique à l'élément couvert.

Cette position est également appliquée sur les titres de participation en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change.

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 420-5 du Plan Comptable Général.

Les pertes latentes de change mises en évidence tant sur les positions symétriques de change que sur les positions globales de change par devises font l'objet d'une provision pour risques à hauteur du montant net de la perte globale.

**Méthode de comptabilisation des opérations financières :** les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés...) sont comptabilisées en date de valeur excepté les opérations de *cash pooling* réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Emprunt obligataire indexé sur l'inflation : la prime d'émission est figée à l'émission et amortie au *pro rata temporis* sur la durée de vie de l'obligation. La prime de remboursement, égale à la différence entre la valeur de remboursement et la valeur nominale, est réévaluée sur la base du ratio inflation constaté lors de chaque arrêté comptable.

**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 5 ans.

**Instrument financiers dérivés :** Veolia Environnement gère les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêts et des cours de change, en utilisant des dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêts, des contrats d'options de taux (caps et floors), des contrats de change à terme, des swaps de devises et des options de change. Tous ces instruments sont utilisés principalement à des fins de couverture.

Les montants notionnels des instruments sont comptabilisés dans des comptes spécifiques relatifs aux engagements hors bilan.

**Opérations dérivés de taux :** 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. Certaines opérations respectant les critères de la politique de gestion de couverture de Veolia Environnement ne sont pas qualifiées comptablement de couvertures.

Ces opérations sont évaluées de la manière suivante :

- les pertes latentes, calculées par instruments négociés de gré à gré, sont intégralement provisionnées ;
- les gains latents sur les instruments négociés de gré à gré sont enregistrés en résultat uniquement au dénouement de l'opération ;
- les plus ou moins-values latentes dégagées sur les instruments négociés sur les marchés organisés sont reconnues directement en résultat.

**Opérations sur dérivés de change :** 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 les postes d'écarts de conversion, puis 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.

Les instruments dérivés de change couvrent, soit une position globale de change, soit une position de change structurelle identifiée.

**Méthode d'évaluation des 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.

**Méthode d'évaluation des provisions pour intéressement :**

Dans le cadre de l'accord actuel, le montant unitaire de l'intéressement est fonction des critères de performance suivants :

- la progression à taux de change constant de la capacité d'autofinancement opérationnelle du Groupe ;
- la progression du résultat net récurrent du Groupe ;
- la baisse du taux de fréquence des accidents du travail consolidée au niveau 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.

**Méthode d'évaluation des provisions 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.

**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.

**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	Acquisitions	Sorties	À la fin de l'exercice	Notes
<b>Incorporelles</b>	<b>456 694</b>	<b>5 129</b>	<b>3 655</b>	<b>458 168</b>	3.1.1
<b>Corporelles</b>	<b>660</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>663</b>	
<b>Financières</b>					
Titres de participation	14 757 299	35 124	73	14 792 350	3.1.2
Créances rattachées à des participations	6 754 234	5 366 474	1 286 722	10 833 986	3.1.3
Autres titres immobilisés	2 145	-	1 468	677	
Prêts	744 567	622 290	896 670	470 187	3.1.4
Autres immobilisations financières	320 173	104	4 139	316 138	3.1.5
<b>TOTAL</b>	<b>23 035 772</b>	<b>6 029 124</b>	<b>2 192 728</b>	<b>26 872 168</b>	

## Mouvements des amortissements et provisions

(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	1 757	359	-	2 116	
Amortissements immobilisations corporelles	356	44	-	400	
Provisions pour dépréciation immobilisations corporelle	-	215	-	215	
Provisions pour dépréciations des titres de participation	3 793 116	35 000	25 000	3 803 116	3.1.6
Provisions pour dépréciations des créances rattachées à des participations	132 622	-	40 323	92 299	
Provisions pour dépréciations des actions auto-détenues	178 665	-	61 809	116 856	3.1.6
<b>TOTAL</b>	<b>4 106 516</b>	<b>35 618</b>	<b>127 132</b>	<b>4 015 002</b>	
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		618	-		
Financier		35 000	127 132		3.1.6
Exceptionnel		-	-		
<b>TOTAL</b>		<b>35 618</b>	<b>127 132</b>		

## 3.1.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 458 168 milliers d'euros en valeur brute et 456 052 milliers d'euros en valeur nette. Ce montant s'explique principalement par le mali technique de fusion pour un montant de 448 088 milliers d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014.

## 3.1.2 Immobilisations financières : titres de participations

Les titres de participations s'élevaient à 14 792 millions d'euros en brut au 31 décembre 2015 et sont dépréciés de 3 803 millions ce qui porte leur valeur nette à 10 989 millions d'euros.



### 3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 10 834 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les mouvements enregistrés en 2015 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VE Finance <sup>(1)</sup>		4 971 775		-11 018	4 960 757
VE UK	1 278 858	65 064		66 120	1 410 042
Veolia Eau (Compagnie Générale des Eaux)	1 063 737	194 341	115 743	49 886	1 192 221
Veolia Energie International	1 528 182		685 769	6 413	848 825
Veolia Propreté	1 045 928		208 171	4 495	842 252
Transdev Group	465 301	79	120 000		345 380
Veolia Water Technologies	283 955		3 744	1 617	281 828
VES Australia PTY	115 289		30	-523	114 736
Artelia Ambiente	106 727	31			106 758
VEIT (Veolia Environnement Informations et Technologies)	105 743		153		105 590
Veolia Water	107 456		3 441	-160	103 855
Veolia China holding Ltd	86 983	29	490	5 755	92 277
SARP Industries	101 164		9 533	270	91 901
Bartin recycling SAS	44 212		5		44 207
Veolia Water Japan K.K	39 388		98	4 279	43 569
Veolia Water Resource Development Co Ltd	42 375		104	1 161	43 432
Veolia Water Middle East North Africa	40 283		1		40 282
Veolia Industries Global Solutions	37 979		43		37 936
SARP SA	27 096				27 096
Campus Veolia Est	21 065	1			21 066
VES China Ltd	14 532		3 322	585	11 795
Ecospace Ltd	9 177	7		1 060	10 244
Veolia Es Singapore Pte Ltd	7 886		18	312	8 180
Veolia Environnement Recherche et Innovation	8 038		1		8 037
Association Vecteur Pyrénées	6 575		366		6 209
COVES (HK) Limited	4 927	6		329	5 262
Campus Veolia Sud-Ouest	4 922	1			4 923
Veolia Water Asia Pacific Limited	4 328	3		501	4 832
Société des Eaux Régionalisée	1	4 705			4 706
Veolia Water Middle East	3 569	4		407	3 980
Bartin Recycling Groupe	3 656				3 656
VE Ingénierie Conseils	2 855				2 855
Campus Veolia Méditerranée	2 029				2 029
Société de logistique et de préparation pour la biomasse	1 514		9		1 505
Sade CGTH	828	1		95	924
SC VWS & Technologies Romania S.r.l	563		202		361
Veolia Water South China Ltd	71 234		69 861	-1 220	153
Campus Veolia	26 124		26 038		86
Veolia ES Industrial Outsourcing Ltd	122		75		47

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Veolia Africa	11 473		11 468		5
SNCM	14 427		14 427		0
ONYX Israël	13 141		13 053	-88	0
Veolia EnergiaPoznan Zec	312		312		0
OTV	52		52		0
Campus Veolia Nord	43		43		0
VE CSP	6		6		0
Centre d'Analyses Environnementales	1		1		0
Veolia Environnement France Régions	1		1		0
Autres	183	145	141		187
<b>TOTAL</b>	<b>6 754 234</b>	<b>5 342 962</b>	<b>1 393 492</b>	<b>130 276</b>	<b>10 833 986</b>

(1) À compter de décembre 2015, une ligne de crédit revolving multidevises a été mise en place entre Veolia Environnement et Veolia Environnement Finance en substitution d'un financement par compte-courant.

### 3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 470,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 445,4 millions d'euros (intérêts courus inclus) et un dépôt de garantie lié à des opérations de financement des filiales à hauteur de 100 millions de shekel israélien contre valorisés à 24,3 millions d'euros (intérêts courus inclus) suite à la cession des activités en Israël.

### 3.1.5 Autres immobilisations financières

Ce poste s'élève à 316,1 millions d'euros en valeur brute pour une valeur nette de 199,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Il comprend pour l'essentiel la valeur nette comptable des 8 389 059 actions auto-détenues par Veolia Environnement pour un montant brut de 299,8 millions d'euros ayant une valeur nette de 182,9 millions d'euros.

### 3.1.6 Immobilisations financières : provisions pour dépréciations financières

La provision pour dépréciation des titres de participation ressort à 3 803,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

La provision pour dépréciation des titres d'autocontrôle ressort à 116,9 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## 3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 201 millions d'euros en brut et 191 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2015.

## 3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 1 690,8 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
<b>Comptes courants avec filiales du Groupe <sup>(1)</sup></b>	<b>1 418 539</b>	<b>4 684 337</b>
<b>Autres créances</b>	<b>225 898</b>	<b>248 236</b>
• Créances d'impôt sur les sociétés	187 989	214 254
• Créances financières sur dérivés	19 246	23 202
• Créances sur cessions d'immobilisations	4 386	1 032
• Intérêts courus sur comptes courants	14 277	9 748

(1) La baisse des comptes courants avec les filiales du Groupe s'explique principalement par la mise en place en décembre 2015, d'une ligne de crédit revolving multi-devises entre Veolia Environnement et Veolia Environnement Finance en substitution de financements par compte courant.

## 3.4 Valeurs mobilières de placement

### 3.4.1 Actions auto-détenues

Veolia Environnement détient un total de 13 797 975 actions en autocontrôle 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 5 408 916 actions inscrit en valeurs mobilières de placement, est affecté à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe pour une valeur brute de 124 millions d'euros et une valeur nette de 83,5 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2015.

La provision pour dépréciation de 40,5 millions d'euros correspond à l'écart entre le coût d'achat des actions Veolia Environnement et la moyenne des cours des vingt derniers jours ouvrés de l'exercice clos le 31 décembre 2015. L'exercice clos a donné lieu à une reprise de provision pour 6,8 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 2015. Au 31 décembre 2015, un montant de 30,3 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 2015, les achats cumulés ont porté sur 18 266 190 actions, pour un montant total de 339 765 milliers d'euros et à un cours moyen pondéré de 18,60 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 18 266 190 actions, pour un montant total de 340 005 milliers d'euros et à un cours moyen pondéré de 18,61 euros par action. La plus-value dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 240 milliers d'euros.

### 3.4.2 Autres titres

Les autres titres, d'un montant total de 2 424,30 millions d'euros au 31 décembre 2015 se composent de SICAV.

### 3.4.3 Instruments de trésorerie

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 194,3 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2015 :

- différentiel sur dérivés de taux : 2,9 millions d'euros ;
- dérivés de change : 184,9 millions d'euros ;
- déport/report : 6,4 millions d'euros.

## 3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 359,5 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ce poste intègre les comptes à terme assimilés à des liquidités et les intérêts courus associés pour un montant de 271,6 millions d'euros.

## 3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 7,1 millions d'euros, dont 5,4 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 74,2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 9,7 millions d'euros, sont constituées par des frais d'émission de lignes de crédit et amortis linéairement sur leur durée de remboursement.

### 3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 185,9 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'OPE (cf. note 1.2.1 *supra*), d'un montant de 129,6 millions d'euros après amortissement de l'exercice 2015.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée des emprunts.

## 3.8 Écarts de conversion

Les écarts de conversion se décomposent entre ceux provenant des couvertures des positions symétriques structurelles de change et ceux provenant des positions globales de change par devises.

(en milliers d'euros)	Écart de conversion actif	Écart de conversion passif	Notes
Couverture de change d'une position de change structurelle	191 373	51 102	3.8.1
Position globale de change	45 087	119 826	3.8.2
<b>TOTAL</b>	<b>236 459</b>	<b>170 927</b>	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

### 3.8.1 Écart actif et passif sur les positions symétriques de change

Les écarts de conversion actif et passif mentionnés ci-dessous incluent, non seulement des gains et pertes de change latentes, mais également le résultat de change réalisé, neutralisé dans le cadre de l'application des règles relatives aux positions symétriques.

Postes concernés par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Total Écart de conversion actif net	Provisions pour risques
Prêts	5 660	13 569		
Emprunts	28 212			
Dérivés de change	1 348	9 427		
<b>Total CZK</b>	<b>35 220</b>	<b>22 996</b>	<b>12 224</b>	<b>12 224</b>
Emprunts	219 486			
Dérivés de change	12 671	53 008		
<b>Total USD*</b>	<b>232 157</b>	<b>53 008</b>	<b>179 149</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>267 377</b>	<b>76 004</b>	<b>191 373</b>	<b>12 224</b>

\* L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD d'un montant de 179 millions USD n'a pas été provisionné car il correspond à une couverture de titres.

Postes concernés par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Total Écart de conversion passif net
Emprunts	8 948	47 190	
Dérivés de change	54 875	16 632	
<b>Total PLN</b>	<b>63 823</b>	<b>63 823</b>	
Emprunts	54 212	192 157	
Comptes courants	46 641		
Dérivés de change	389 525	298 377	
<b>Total GBP</b>	<b>490 378</b>	<b>490 534</b>	<b>-156</b>
Prêts	36 225	55 552	
Emprunts	85 304	95 863	
Comptes courants	5	21 636	
Dérivés de change	1 927	1 356	
<b>Total USD</b>	<b>123 461</b>	<b>174 407</b>	<b>-50 946</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>677 662</b>	<b>728 764</b>	<b>-51 102</b>

### 3.8.2 Écart de conversion sur position globale de change hors positions symétriques

Postes concernés par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Total Écart de conversion actif net	Total Écart de conversion passif net
Prêts		2 874		
Dérivés de change		32		
Exploitation	11	181		
<b>Total AED</b>	<b>11</b>	<b>3 087</b>	<b>11</b>	<b>3 087</b>
Exploitation	189			
<b>Total ARS</b>	<b>189</b>		<b>189</b>	
Prêts	22 732	5 322		
Dérivés de change		472		
Exploitation	916	10		
<b>Total AUD</b>	<b>23 648</b>	<b>5 804</b>	<b>17 854</b>	<b>10</b>
Dérivés de change		1		
<b>Total BGN</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
Dérivés de change		1 005		
Exploitation	1	9		
<b>Total BHD</b>	<b>1</b>	<b>1 014</b>	<b>1</b>	<b>1 014</b>
Prêts	109			
Dérivés de change	957	980		
Exploitation	228	1		
<b>Total CAD</b>	<b>1 294</b>	<b>981</b>	<b>314</b>	<b>1</b>
Prêts		265		
Dérivés de change	429	11		
<b>Total CHF</b>	<b>429</b>	<b>276</b>	<b>164</b>	<b>11</b>
Prêts	917			
Dérivés de change		87		
<b>Total CLP</b>	<b>917</b>	<b>87</b>	<b>830</b>	
Prêts	391	25 740		
Emprunts	8 212			
Dérivés de change	10 762			
Exploitation	8	2		
<b>Total CNY</b>	<b>19 373</b>	<b>25 742</b>	<b>8</b>	<b>6 377</b>
Prêts	1	2 746		
Dérivés de change	1 935	4		
Exploitation	15	82		
<b>Total CZK</b>	<b>1 951</b>	<b>2 832</b>	<b>15</b>	<b>896</b>
Dérivés de change	105	138		
<b>Total DKK</b>	<b>105</b>	<b>138</b>		<b>33</b>

Postes concernés par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Total Écart de conversion actif net	Total Écart de conversion passif net
Prêts	14 913	151 522		
Dépôts Bancaires	18			
Emprunts	152 177			
Dérivés de change	86	23 082		
Exploitation	8	44		
<b>Total GBP</b>	<b>167 202</b>	<b>174 648</b>	<b>8</b>	<b>7 454</b>
Prêts		67 690		
Dérivés de change	3 482			
Exploitation	15	50		
<b>Total HKD</b>	<b>3 497</b>	<b>67 740</b>	<b>15</b>	<b>64 258</b>
Prêts	5 850	12		
Dérivés de change	2	606		
<b>Total HUF</b>	<b>5 852</b>	<b>618</b>	<b>5 234</b>	
Dépôts Bancaires		175		
Dérivés de change		22		
Exploitation	2	1		
<b>Total ILS</b>	<b>2</b>	<b>198</b>	<b>2</b>	<b>198</b>
Prêts	9 980	171		
Dérivés de change	2 624	12		
Exploitation		13		
<b>Total JPY</b>	<b>12 604</b>	<b>196</b>	<b>12 421</b>	<b>13</b>
Prêts		3 504		
Dérivés de change	1 785			
Exploitation	25			
<b>Total KRW</b>	<b>1 810</b>	<b>3 504</b>	<b>25</b>	<b>1 719</b>
Dérivée de change		235		
<b>Total KWD</b>		<b>235</b>		<b>235</b>
Prêts		15		
<b>Total LVL</b>		<b>15</b>		<b>15</b>
Dérivés de change	1	138		
<b>Total MXN</b>	<b>1</b>	<b>138</b>	<b>1</b>	<b>138</b>
Dérivés de change	27			
<b>Total MYR</b>	<b>27</b>		<b>27</b>	
Dérivés de change	71	223		
<b>Total NOK</b>	<b>71</b>	<b>223</b>		<b>152</b>
Dérivés de change		408		
<b>Total NZD</b>		<b>408</b>		<b>408</b>
Dérivés de change	6			
Exploitation		8		
<b>Total OMR</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Postes concernés par les écarts de conversion (en milliers d'euros)	Écart actif	Écart passif	Total Écart de conversion actif net	Total Écart de conversion passif net
Prêts	4 961	9 378		
Dérivés de change	7 142	83		
Exploitation	2			
<b>Total PLN</b>	<b>12 105</b>	<b>9 461</b>	<b>2 644</b>	
Dérivés de change		35		
Exploitation		1		
<b>Total QAR</b>		<b>36</b>		<b>36</b>
Prêts	304			
Dérivés de change		1 570		
Exploitation	20			
<b>Total RON</b>	<b>324</b>	<b>1 570</b>	<b>20</b>	<b>1 266</b>
Dérivés de change		307		
Exploitation	28			
<b>Total RUB</b>	<b>28</b>	<b>307</b>	<b>28</b>	<b>307</b>
Prêts		12		
Dérivés de change	11			
<b>Total SAR</b>	<b>11</b>	<b>12</b>		<b>1</b>
Prêts	4 228	100		
Dérivés de change	1 234	142		
<b>Total SEK</b>	<b>5 462</b>	<b>242</b>	<b>5 220</b>	
Prêts	90	2 274		
Dérivés de change		560		
<b>Total SGD</b>	<b>90</b>	<b>2 834</b>		<b>2 744</b>
Dérivés de change		1		
<b>Total TWD</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
Prêts		30 137		
Dépôts bancaires	5 427			
Dérivés de change	124	6 343		
Emprunts	3 236			
Exploitation	50	759		
<b>Total USD</b>	<b>8 837</b>	<b>37 239</b>	<b>50</b>	<b>28 452</b>
Dérivés de change	1	3		
<b>Total VND</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		<b>2</b>
Prêts	383			
Dérivés de change		1 372		
<b>Total ZAR</b>	<b>383</b>	<b>1 372</b>		<b>989</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>			<b>45 087</b>	<b>119 826</b>

La provision pour risque de change, concernant la position globale de change, d'un montant de 250,8 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)	Ouverture de l'exercice	Augmentation	Diminution	Clôture de l'exercice
<b>Capital</b>	<b>2 811 509</b>	<b>5 315</b>	-	<b>2 816 824</b>
Primes d'émission	2 846 623	10 945	10 945	2 846 623
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443 099	-	-	3 443 099
Primes d'apport	3 971	-	-	3 971
Primes de conversion d'obligation en action	681 881	-	-	681 881
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	2 725	-	-	2 725
Réserve légale proprement dite	239 251	34 377	-	273 628
Réserves réglementées	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-
Report à nouveau	-	61 262	-	61 262
Résultat de l'exercice précédent	468 647	-	468 647	-
Provisions réglementées	1 067	1 418	-	2 486
<b>TOTAL AVANT RÉSULTAT</b>	<b>10 498 773</b>	<b>113 318</b>	<b>479 592</b>	<b>10 132 499</b>
Résultat de l'exercice en cours	-	343 600	-	343 600
<b>TOTAL APRÈS RÉSULTAT</b>	<b>10 498 773</b>	<b>456 918</b>	<b>479 592</b>	<b>10 476 099</b>

Le capital social est constitué de 563 364 823 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 562 301 801 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2014.

L'augmentation de capital de 5,3 millions d'euros est consécutive à la souscription au Plan Épargne Groupe des salariés.

L'augmentation du poste « Primes d'émission » pour 10,9 millions d'euros est également liée à l'opération d'augmentation de capital (montant net des frais d'émission).

Le bénéfice de l'exercice 2014 de 468,6 millions d'euros a été affecté au poste « Réserve légale » pour 23,4 millions d'euros, au poste « Report à nouveau » pour 61,2 millions d'euros et 384 millions d'euros ont été distribués.

L'augmentation de la réserve légale s'explique également par l'affectation à ce poste, de la prime d'émission nette de frais liée à l'augmentation de capital dans le cadre du Plan Épargne Groupe.

## 4.2 Provisions pour risques et charges

### Mouvements des provisions pour risques et charges

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour risque de change	216 329	263 069	216 329	-	263 069
Provision pour autres risques	77 996	23 622	21 901	-	79 716
Provision pour charges	3 849	36 767	300	-	40 316
<b>TOTAL</b>	<b>298 174</b>	<b>323 458</b>	<b>238 350</b>	<b>-</b>	<b>383 101</b>
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		48 767	1 864	-	
Financier		263 069	216 329	-	
Exceptionnel		11 622	20 337	-	
<b>TOTAL</b>		<b>323 458</b>	<b>238 530</b>	<b>-</b>	

## 4.3 Emprunts obligataires

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	8 118 053	350 000	1 051 314	93 460	7 510 200
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	201 055	177 781	201 055		177 781
<b>TOTAL</b>	<b>8 319 108</b>	<b>527 781</b>	<b>1 252 369</b>	<b>93 460</b>	<b>7 687 981</b>

L'augmentation de 350 millions d'euros s'explique par :

- l'émission d'une obligation à taux variable (*Floating Rate Note*), réalisée le 13 novembre 2015 et à échéance mai 2017 dans le cadre d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels français, pour un montant de 350 millions d'euros.

La diminution de 1 051,3 millions d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance de la souche obligataire Inflation de coupon 1,75 % le 17 juin 2015 pour un montant de 1 036,6 millions d'euros.

Et par une diminution de la dette de 15 millions d'euros suite aux opérations réalisées dans le cadre de l'OPE intervenue le 9 avril 2015 (cf. note 1.2.1. *supra*), se décomposant ainsi :

- le nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros à échéance janvier 2028 ;
- le rachat d'une partie des obligations de la souche obligataire EUR de coupon 5,125 % arrivant à échéance au 24 mai 2022 pour un montant de 205,5 millions d'euros ;
- le rachat d'une partie des obligations de la souche obligataire EUR de coupon 6,75 % arrivant à échéance au 24 avril 2019 pour un montant de 113,1 millions d'euros ;
- le rachat d'une partie des obligations de la souche obligataire EUR de coupon 4,247 % arrivant à échéance au 6 janvier 2021 pour un montant de 196,1 millions d'euros.

## 4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent 8 887,1 millions d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014
Comptes courants avec filiales du Groupe	4 138 955	3 253 876
En-cours de billets de trésorerie	2 943 293	1 263 075
T.S.S.D.I.	1 595 155	1 562 795
Comptes courant d'intégration fiscale	174 659	179 114
Comptes bancaires créditeurs	35 049	32 525
<b>TOTAL</b>	<b>8 887 110</b>	<b>6 291 385</b>

## 4.5 Dettes d'exploitation

### 4.5.1 Dettes fiscales et sociales : 99,4 millions d'euros

Ce poste comprend les éléments suivants :

- charges à payer (primes de résultat et plan de départs) : 39,8 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 29,5 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 28 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 2,1 millions d'euros.

## 4.6 Dettes diverses

### 4.6.1 Instruments de trésorerie passif : 189,9 millions d'euros

Ce poste comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 0,6 million d'euros ;
- dérivés de change : 177,4 millions d'euros ;
- déport/report : 11,9 millions d'euros.

### 4.6.2 Produits constatés d'avance : 240,5 millions d'euros

Les produits constatés d'avance portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 237,3 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 0,7 million d'euros ;
- produits constatés d'avance liés aux éléments d'exploitation pour 2,5 millions 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
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	10 833 986	37 418	10 796 568
Autres titres immobilisés	677		677
Prêt	470 187	346 607	123 580
Autres immobilisations financières	316 138		316 138
<b>Actif circulant</b>			
Avances et acomptes versés sur commande	1 661	1 661	
Créances clients & comptes rattachés	200 919	200 919	
Groupe et associés	1 418 539	1 418 539	
Autres créances	272 279	99 388	172 891
Valeurs mobilières de placement	2 742 609	2 737 103	5 506
Disponibilités	359 470	359 470	
Charges constatées d'avance	7 110	2 302	4 808
<b>TOTAL CRÉANCES</b>	<b>16 623 575</b>	<b>5 203 407</b>	<b>11 420 168</b>

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
<b>Dettes</b>				
Emprunts obligataires	7 687 981	630 975	3 209 444	3 847 562
T.S.S.D.I.	1 595 155	50 196		1 544 959
Autres emprunts	2 943 293	2 943 293		
Groupe et associés	4 313 613	4 313 613		
Concours bancaires courants	35 049	35 049		
Autres	689 349	494 719	126 434	68 196
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>17 264 440</b>	<b>8 467 845</b>	<b>3 335 878</b>	<b>5 460 717</b>

## NOTE 6

## COMPTE DE RÉSULTAT

## 6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôt de l'exercice dégage un excédent de 229,4 millions d'euros.

## 6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Notes
Ventes de services et divers	472 764	446 588	Note 1
Production immobilisée	5 095	4 320	
Subvention d'exploitation	173	171	
Reprises sur provisions et amortissements et transfert de charges	7 221	11 634	
Autres produits	81 004	193 836	Note 2
<b>TOTAL</b>	<b>566 257</b>	<b>656 550</b>	

**Note 1** : l'augmentation des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

**Note 2** : 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 2015	31 décembre 2014	Notes
Autres achats et charges externes	251 426	257 830	Note 1
Impôts et taxes	16 881	24 755	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	191 587	215 572	Note 2
Dotations aux provisions et amortissements	65 028	30 465	
Autres charges	110 683	206 016	Note 3
<b>TOTAL</b>	<b>635 605</b>	<b>734 637</b>	

**Note 1** : la sous-traitance générale est en hausse de 39 millions d'euros tandis que les honoraires baissent de 47 millions d'euros.

**Note 2** : les charges de personnel sont en baisse principalement à cause d'une diminution de 22,6 millions d'euros des primes, gratifications, indemnités et avantages divers.

**Note 3** : les autres charges comprennent à hauteur de 104,5 millions d'euros en 2015 et 203,1 millions d'euros en 2014, les indemnités compensatoires relatives aux travaux de renouvellement.

### 6.1.3 Produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014	Notes
Charges sur dettes financières long terme	-462 048	-523 062	
Produits des autres valeurs mobilières et créance de l'actif immobilisé	9 183	10 682	
Résultat de change	-134 976	-64 860	
Autres produits et charges financiers	105 378	176 993	
Dotations financières aux amortissements et provisions	-323 603	-345 460	Note 1
Produits financiers de participations	737 174	629 705	
Produits nets sur cession de VMP	2 512	9 268	
Reprises de provisions et transfert de charges	364 934	273 174	Note 2
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>886 395</b>	<b>743 680</b>	
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>298 555</b>	<b>166 440</b>	

**Note 1** : les dotations financières constituées en 2015 se décomposent comme suit :

- une dotation pour perte de change à hauteur de 263,1 millions d'euros en 2015 contre 216,3 millions d'euros en 2014 ;
- une dotation pour dépréciation des comptes courants et prêts intra-groupe pour 11,7 millions d'euros en 2015 contre 109,2 millions d'euros en 2014 ;
- une dotation de provisions sur titres de participation pour 35 millions d'euros ;
- une dotation aux amortissements des primes de remboursement de 13,8 millions d'euros en 2015 contre 17,2 millions d'euros en 2014.

**Note 2** : les reprises de provisions sur l'exercice 2015 se décomposent essentiellement comme suit :

- une reprise de provisions pour perte de change à hauteur de 216,3 millions d'euros ;
- une reprise sur dépréciation des comptes courants et prêts intra-groupe de 55 millions d'euros en 2015 ;
- une reprise de provisions sur les titres de participation pour 25 millions d'euros ;
- une reprise de provisions sur titres d'autocontrôle (actifs financiers et valeur mobilières de placement) pour 68,6 millions d'euros.

## 6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant positif de 6,9 millions d'euros est, pour l'essentiel, constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015
Reprise nette de provisions pour redressement fiscal	8,7
Autres	-1,8
<b>TOTAL</b>	<b>6,9</b>

Le résultat exceptionnel se compose principalement d'une reprise nette de provision de 8,7 millions d'euros correspondant aux règlements de redressements fiscaux.

## 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<sup>er</sup> janvier 2001 pour une durée de 5 ans, renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse de la part de Veolia Environnement à l'issue de la période de cinq exercices.

Pour 2015, 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 123,9 millions d'euros.

Une charge de 9 millions d'euros après imputation des crédits d'impôts, correspondant à la contribution de 3 % sur les dividendes versés a également été comptabilisée.

Le CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) de Veolia Environnement, au titre de 2015 d'un montant de 183 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 2015 dégage un bénéfice de 343,6 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 2 965,3 millions d'euros au 31 décembre 2015, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2014	Notes
<b>Engagements donnés</b>			
Effets escomptés non échus			
Avals, cautions et garanties	2 909 926	3 003 350	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier		-	
Engagements de crédit-bail immobilier		-	
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	55 404	50 519	Note 2
<b>TOTAL</b>	<b>2 965 330</b>	<b>3 053 869</b>	Note 3
<b>Engagements reçus</b>			
Avals, cautions et garanties	191 309	184 691	

#### Note 1 - Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

- **Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 1,4 milliards d'euros :**

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

- **Garanties financières, soit 1,5 milliards 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 :

- la garantie fiscale donnée à la Caisse des dépôts et consignations concernant Veolia Transport dans le cadre du rapprochement intervenu le 3 mars 2011 entre Veolia Transport et Transdev Group, estimée à environ 70 millions d'euros venant à échéance le 3 mars 2016 ;
- 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 114,8 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre de la cession des activités d'énergie éolienne américaines et européennes, à hauteur de 38 millions d'euros ;
- celle consentie à EDF dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, estimée à environ 35 millions d'euros.

En plus de ces engagements, Veolia Environnement a accordé des lignes de crédit à Transdev Group, décrites en 7.8.



## 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 l'article 14 de la Convention Collective	33 368
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	16 779
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	5 257
<b>TOTAL*</b>	<b>55 404</b>

\* Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2015 : 2,6 millions d'euros

## Note 3 - Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 2 965,3 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 Energie International (ex DKI) exerçable en cas de prise de contrôle (direct ou indirect) de Veolia Energie International par un concurrent d'EDF.

## 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, est mutualisée et centralisée, jusqu'au 31 décembre 2003 au niveau de Veolia Environnement et, partiellement, depuis le 1<sup>er</sup> 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 eau s'est engagé 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 la dite garantie.

## 7.3 Instruments financiers dérivés et risque de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposé 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 (swap 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 2015, Veolia Environnement possédait 13 797 975 actions d'autocontrôle dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 5 408 916 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 exposé 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 2015, 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 options de change.

La valeur nette comptable des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	2 921	637
Primes d'option de taux		
Primes sur options d'actions		
Dérivés de change	184 937	177 389
Dérivés sur actions		
Report déport*	6 429	11 898
Charges constatées d'avance	5 439	
Produits constatés d'avance		237 723
<b>TOTAL</b>	<b>199 726</b>	<b>427 647</b>

\* Le report déport représente la différence entre le cours spot et le cours 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 :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés de taux</b>		
Dérivés qualifiés de couverture	55 296	7 577
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	91	221
<b>Instruments dérivés de change</b>		
Dérivés qualifiés de couverture	113 032	106 777
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	699	20
<b>TOTAL</b>	<b>169 118</b>	<b>114 594</b>

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

*(en milliers d'euros)*

		En devises	Contre-valeur
<b>Swaps affectés en couverture de la dette</b>			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	1 433 145	1 433 145
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	GBP		
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	USD		
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	2 665 982	2 665 982
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	GBP	150 000	204 360
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	USD		
<b>TOTAL</b>			<b>4 303 487</b>
<b>Swaps de trading</b>			
Swaps receveur taux fixe/payeur taux variable	EUR	240 970	240 970
Swaps payeur taux fixe/receveur taux variable	EUR	475 000	475 000
<b>TOTAL</b>			<b>715 970</b>

Les montants notionnels des cross currency swaps, swaps de change, et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

*(en milliers d'euros)*

	Achats	Ventes
<b>Instruments de couverture de change :</b>		
Cross currency swap :		
EUR	60 000	244 531
CZK	186 434	0
CNY	88 970	88 970
<b>TOTAL</b>	<b>335 404</b>	<b>333 501</b>
Change à terme :		
AED	45 591	1 767
AUD	287 828	19 337
BGN	13 294	307
BHD	38 108	6 873
BRL	39 415	39 415
CAD	150 065	80 717
CHF	32 535	70 330
CLP	80 856	76 922
CNY	373 680	71 467
COP	450	450
CZK	122 441	121 061
DKK	102 020	118 216
EUR	2 723 646	6 768 253

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
GBP	1 893 856	619 148
HKD	1 306 363	106 019
HUF	133 009	20 943
ILS	24 369	0
JPY	200 346	84 669
KRW	135 503	91 819
KWD	10 523	12 555
MXN	13 907	10 744
MYR	152	152
NOK	28 498	25 768
NZD	36	4 632
OMR	0	851
PEN	27 068	27 068
PHP	1 507	1 507
PLN	1 074 979	648 919
QAR	6 710	882
RON	124 930	34 549
RUB	4 883	2 603
SAR	2 446	0
SEK	162 455	32 034
SGD	122 521	122 584
THB	132	132
TWD	7 042	7 042
USD	902 321	966 869
VND	4 036	4 036
ZAR	17 104	0
<b>TOTAL</b>	<b>10 214 625</b>	<b>10 200 642</b>

## 7.4 Effectif moyen

	2015		2014	
	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise	Personnel salarié	Personnel mis à disposition de l'entreprise
Cadres	972	14	1 005	1
Agents de maîtrise et techniciens	25	10	31	8
Employés	-	25	0	33
Ouvriers	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>997</b>	<b>49</b>	<b>1 036</b>	<b>42</b>

Le personnel mis à disposition de l'entreprise prend en compte en 2014 le personnel de sociétés extérieures qui sont présents sur le site.

## 7.5 Rémunération des dirigeants

Rémunérations allouées aux membres (en euros)	Montant
Des organes d'administration	2 906 193

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont l'entreprise a supporté la charge.

Sont donc exclues les rémunérations versées par d'autres entités.

## 7.6 Informations spécifiques sur le compte personnel de formation

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation met en œuvre le compte personnel de formation (CPF) qui remplace le DIF à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Les heures de formation au titre du DIF dont le volume d'heures au 31/12/2014 s'élevait à 132 695 heures sont transférables et pourront être mobilisées dans les conditions du CPF par chaque salarié jusqu'au 31 décembre 2020.

## 7.7 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt (en milliers euros)	Montant
<b>Provisions réglementées</b>	
Amortissements dérogatoires	2 486
Provisions pour hausse des prix	
Provisions pour fluctuation des cours	
<b>Autres</b>	
Subvention d'investissement	
Produits temporairement non taxables	
Produits étalés comptablement et non fiscalement	
Écarts de conversion actif	236 459
<b>TOTAL</b>	<b>238 945</b>

Allégements de la dette future d'impôt (en milliers d'euros)	Montant
<b>Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation</b>	
Provisions pour congés payés	
Participation des salariés	
Provisions pour risque et charge	
Autres provisions non déductibles	325 074
<b>Autres</b>	
Produits taxés non comptabilisés	237 637
Différence valeur comptable/fiscale des actions autodétenues	73 312
Amortissements primes sur options	
Écarts de conversion passif	170 927
<b>TOTAL</b>	<b>806 950</b>
Déficits reportables	3 457 806
Moins-values à long terme	10

L'impact de ces différences temporaires sur les comptes, comme si la Société était imposée séparément, fait ressortir un montant net théorique de créances d'impôt de 1 386,1 millions d'euros.

## 7.8 Opérations avec les entreprises liées

Il s'agit des sociétés où Veolia Environnement exerce :

- un contrôle directement ou indirectement par le biais d'un ou des plusieurs intermédiaires ;
- une influence notable ;
- un contrôle conjoint.

Les principales opérations avec les entreprises liées et les montants dus à ces entreprises liées ou par elles sont détaillées ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Participations nettes de provisions	10 989 234	10 964 183
Créances rattachées à des participations	10 833 986	6 754 234
Autres créances	1 400 648	4 710 489
Clients	137 601	188 265
Dettes financières	4 278 324	3 927 502
Autres dettes	57 458	99 971
Produits d'exploitation	530 122	619 627
Charges d'exploitation	256 940	364 244
Produits financiers <sup>(1)</sup>	1 529 701	1 014 641
Charges financières <sup>(1)</sup>	453 035	251 445
Produits exceptionnels	3 723	3 655 625
Charges exceptionnelles	3 826	3 236 872

*(1) les produits et charges financiers intègrent les écarts de conversion sur des opérations avec les entreprises liées provisionnées selon le principe de la position globale de change par devise.*

Aux 31 décembre 2014 et 2015, les lignes de crédit accordées à Transdev Group s'élèvent à 180 millions d'euros (échéance décembre 2016) et la ligne de crédit à hauteur de 200 millions d'euros a été prorogée à échéance 3 mars 2017.

## 7.10 Rémunération en actions

Veolia Environnement a mis en place plusieurs plans d'options d'achat ou de souscription d'actions fixes classiques et un plan variable pour le management.

## 7.9 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 du Groupe Veolia Environnement.

À la fin de l'exercice 2015, la situation des plans d'options en cours est la suivante :

	N° 8
	2010
Date d'attribution	28/09/2010
Nombre d'options attribuées	2 462 800
Nombre d'options non exercées	0*
Durée de vie des plans	8 ans
Conditions d'acquisition des droits	4 années de services rendus et conditions de performance
Mode d'acquisition	Au terme de quatre ans
Prix d'exercice (en euros)	22,50

\* *Compte tenu de la non-atteinte des critères de performance, validée par le conseil d'administration du 14 mars 2013. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.*

Un plan d'options de souscription d'actions n° 7 avait été mis en place le 17 juillet 2007, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 17 juillet 2015. À la date d'échéance, aucune action n'avait été souscrite par des 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* (MIP), 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 l'atteinte de critères se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 du Groupe. L'acquisition de ces trois tranches n'est 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.

Le nombre d'actions investies dans ce plan s'élève au 31 décembre 2015 à 423 653 actions.

La charge relative au MIP enregistrée en résultat d'exploitation s'élève à 35,3 millions d'euros.

### 7.11 Plan d'épargne salariale

En 2015, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 20 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions sont souscrites par les salariés avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de bourses précédant la date de décision du président-directeur général fixant le prix de souscription. Ce dernier s'élève à 16,56 euros. De plus, un abondement brut de 100 % est accordé aux salariés, dans la limite des 300 premiers euros souscrits, ainsi qu'une garantie de leur apport personnel et d'un rendement minimum garanti limité aux 300 premiers euros de l'investissement personnel du salarié.

Le 17 décembre 2015, Veolia Environnement a émis 1 063 022 actions nouvelles au titre du plan d'épargne Groupe, représentant une augmentation de capital de 5 315 110 euros.

En 2015, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 4,3 millions d'euros et refacturée aux filiales du Groupe.

### 7.12 Événements post-clôture

Néant.



## 7.13 Tableau des filiales et participations

### Prises de participation

Prises de participation au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) :

Tableau des filiales et participations

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital <sup>(2)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	214 187 293	2 207 287	634 087	100,00 %	8 300 000	5 316 473
Veolia Propreté <sup>(1)</sup>	8 967 090	143 473	1 295 678	100,00 %	1 929 898	1 929 898
Veolia Énergie International <sup>(1)</sup>	87 965 321	1 760 127	24 953	99,95 %	1 136 452	1 136 452
VE Finance	100 003 700	1 000 037	-67 573	100,00 %	1 000 037	1 000 037
Veolia North America Inc. <sup>(3)</sup>	198	1	988	13,43 %	693 526	693 526
Transdev Group	59 101 850	1 137 120	96 703	50,00 %	971 019	435 001
Cie de Chauffage Intercommunale de l'agglomération Grenobloise	2 188	5 000	21 945	17,50 %	2 849	2 849
Veolia Environnement Énergie et Valorisation	13 703 700	137 037	25 187	100,00 %	137 037	137 037
Proactiva Medio Ambiente S.A.U.	9 420	56 520	21 380	100,00 %	270 219	270 219
Veolia Environnement Services-RE	4 100 000	41 000	23 256	100,00 %	41 000	41 000
Codeve	3 000 000	3 000	18 734	100,00 %	38 000	22 845
Campus Veolia Environnement	2 449 650	26 130	-26 928	93,75 %	59 497	0
Veolia Environnement Technologies France	1 170 000	11 700	-16 566	100,00 %	131 832	0
Veolia Services Support France	3 700	37	-25 877	100,00 %	71 363	0
VIGIE 9 AS	3 700	37	-11	100,00 %	1 453	37
VIGIE 14 AS	3 700	349	14	100,00 %	2 179	346
Veolia Industries Global Solutions	33 334	500	13 489	100,00 %	1 113	1 113
SAS LT 65	60 000	97	-2 188	12,98 %	300	0
VIGIE 3 AS	41 829	251	21 804	100,00 %	266	266
Artelia Ambiente S.A.	10 000	50	-60 877	100,00 %	50	0
VIGIE 1 AS	21 100	211	-208	100,00 %	238	238

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2014	CA du dernier exercice 2015	Résultat de l'avant dernier exercice 2014	Résultat du dernier exercice 2015	Dividendes enregistrés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
222 472	2 620 419	2 351 997	154 945	87 414	154 776	Bilan au 31 déc. 2015 <sup>(5)</sup>
22 356	608 319	903 831	350 885	185 500	350 882	Bilan au 31 déc. 2015 <sup>(5)</sup>
625 779	348 964	269 449	-40 251	125 088	-	Bilan au 31 déc. 2015 <sup>(5)</sup>
3 763 349	0	0	-45 456	-22 112	-	Bilan au 31 déc. 2015
1 615	23	28	92	195	-	Bilan au 31 déc. 2015
345 362	144 988	141 512	789	107 893	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	67 585	70 195	1 965	3 607	-	Bilan au 31 déc. 2015
-25 332	18 050	24 352	18 035	23 235	16 719	Bilan au 31 déc. 2015
11 321	36 652	30 783	24 595	11 504	18 780	Bilan au 31 déc. 2015
0	38 549	33 362	13 599	11 539	-	Bilan au 31 déc. 2015
-	19 815	15 410	232	-1 111	-	Bilan au 31 déc. 2015
956	33 789	30 249	-25 899	-8 338	-	Bilan au 31 déc. 2015
112 078	108 218	108 980	1 752	4 450	-	Bilan au 31 déc. 2015
31 609	67 667	57 729	-15 396	-10 618	-	Bilan au 31 déc. 2015
-27	0	0	-2	0	-	Bilan au 31 déc. 2015
-364	0	0	0	-2	-	Bilan au 31 déc. 2015
33 809	13 665	140 155	6 331	6 780	-	Bilan au 31 déc. 2015
-	4 292	4 292	-175	-175	-	Bilan au 31 déc. 2015
3 579	0	0	6 819	2 750	8 970	Bilan au 31 déc. 2015
106 409	10 866	5 730	-47 766	-102	-	Bilan au 31 déc. 2015
1	0	0	-9	-202	-	Bilan au 31 déc. 2015

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital <sup>(2)</sup>	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
VIGIE 2	3 814	38	-6 621	99,84 %	38	0
SIG 41	2 494	38	-26	99,76 %	38	38
Vigie 28 AS	3 700	37	12	100,00 %	37	37
Veolia Innove VECA	3 700	37	-990	100,00 %	37	0
Veolia Environnement Ingénierie Conseil	3 700	37	-2 549	100,00 %	1 945	0
VIGIE 33	3 694	37	-11	99,84 %	37	37
VIGIE 34	3 694	37	-11	99,84 %	37	37
VIGIE 37 AS	3 700	37	-10	100,00 %	37	37
VIGIE 39 AS	3 700	37	-10	100,00 %	37	37
VIGIE 40 AS	3 700	37	-10	100,00 %	37	37
VIGIE 41 AS	3 700	37	-10	100,00 %	37	37
VIGIE 43 AS	3 700	37	-101	100,00 %	37	37
G.I.E GECIR.	5	0	0	5,00 %	35	35
GIE du 36, avenue Kleber	1	0	0	50,00 %	0	0
Veolia Eau d'Île de France	100	100	0	1,00 %	1	1
Sloveo AS	1	33	911	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
Veolia Support Services Sp. zo.o	50	1	80	100,00 %	1	1
<b>Autres filiales et participations (moins de 1 % du capital)</b>						
Veolia Environnement UK <sup>(4)</sup>	866 733	645 809	148 360	0,18 %	1 387	1 387
Vigeo	5 750	11 966	-1 477	0,96 %	219	114
Vestalia	1	37	528	0,03 %	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. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers.

(2) En milliers d'euros.

(3) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.

(4) Soit 474 023 813 GBP (source visualscope 26-01-2016) au taux de change en vigueur au 31 décembre 2015.

(5) Données provisoires résultat du dernier exercice 2015.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2014	CA du dernier exercice 2015	Résultat de l'avant dernier exercice 2014	Résultat du dernier exercice 2015	Dividendes enregistrés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
7 082	0	0	-538	-533	-	Bilan au 31 déc. 2015
-14	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
-23	0	0	3	0	-	Bilan au 31 déc. 2015
367	4 187	3 784	253	-552	-	Bilan au 31 déc. 2015
5 644	2 756	3 149	-595	-1 513	-	Bilan au 31 déc. 2015
-28	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
-28	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-2	-3	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-2	-94	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	56	0	-	Bilan au 31 déc. 2015
9 206	22 819	19 834	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	399 115	408 232	20 878	19 826	209	Bilan au 31 déc. 2015
0	11 031	11 192	246	-14	2	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	0	0	-1	-1	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	3 333	4 112	32	39	-	Bilan au 31 déc. 2015
1 422 126	4 636	8 620	209 367	6 688	-	Bilan au 31 déc. 2015
-	6 883	8 450	-400	-1 000	-	Bilan au 31 déc. 2015
0	23 937	18 448	1 879	-181	1	Bilan au 31 déc. 2015

# Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

## Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Veolia Environnement, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalie significative. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme mentionné dans la note 2.2 de l'annexe présentant les règles et méthodes comptables relatives aux titres de participation, votre société constitue des provisions pour dépréciation lorsque la valeur nette comptable des immobilisations financières est supérieure à leur valeur d'usage. La valeur d'usage pour la société est déterminée en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine et sur la valeur boursière des titres détenus. Nous avons procédé à l'appréciation des modalités retenues par votre société sur la base des éléments disponibles à ce jour et mis en œuvre des tests afin de vérifier leur application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 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.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes  
Paris-La Défense, le 15 mars 2016

#### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

#### ERNST & YOUNG et Autres

Gilles Puissochet

Xavier Senent

# Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations

## Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	2 816 824	2 811 509	2 744 379	2 610 434	2 598 265
Nombre d'actions émises	563 364 823	562 301 801	548 875 708	522 086 849	519 652 960
Opérations et résultats de l'exercice :					
Produits d'exploitation	566 257	656 550	468 783	486 031	484 125
Résultat avant impôt, dotation aux amortissements et provisions	112 816	486 613	636 097	543 259	53 064
Impôt sur les bénéfices	107 319	97 287	133 773	84 812	(156 043)
Résultat après impôts, dotation aux amortissements et provisions	343 600	468 647	(418 424)	(352 913)	(1 417 507)
Montant des bénéfices distribués	401 184 <sup>(a)</sup>	383 953	374 246	355 494	353 791
<b>Résultats par action (en euros)</b>					
Résultat après impôts, avant dotation aux amortissements et provisions	0.39	1.04	1.40	1,20	0,4
Résultat après impôts, dotation aux amortissements et provisions	0.61	0.83	(0,76)	(0,68)	(2,73)
Dividende attribué à chaque action	0.73	0.7	0,70	0,70	0,70
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés (moyenne annuelle)	1 046	1 078 <sup>(b)</sup>	605	653	673
Montant de la masse salariale	125 542	157 094	114 172	105 832	110 067
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	66 045	58 478	41 819	45 023	39 477

(a) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 563 364 823 actions composant le capital social au 31 décembre 2015, dont 13 797 975 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.

(b) 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

### DÉLAIS DE PAIEMENTS À L'ÉGARD DES FOURNISSEURS

Le solde des dettes à la clôture de l'exercice, à l'égard des fournisseurs se décompose ainsi (*en milliers d'euros*) :

	Exercice 2015	Exercice 2014
<b>Montant des dettes fournisseurs</b>	<b>26 571</b>	<b>46 087</b>
<b>Décomposition par période d'échéance des factures</b>		
• Factures non échues	17 731	12 153
• Factures échues		
Inférieur à 30 jours	4 442	4 150
de 31 à 60 jours	3 552	26 753
à plus de 60 jours	847	3 031

L'intégralité des factures non échues a une échéance inférieure ou égale à 45 jours, fin de mois. Aussi, conformément à la loi dite « LME », Veolia Environnement respecte les nouvelles obligations en matière de délais de paiement.

Au 31 décembre 2015, les factures dont l'échéance est supérieure à 60 jours, concerne des fournisseurs intra-groupe à hauteur de 264,5 milliers d'euros.

### INFORMATIONS CONCERNANT LES CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément à l'article 223 *quater* du Code Général des Impôts, nous vous informons que les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts s'élèvent à un montant de **793 532 euros** (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et jetons de présence excédentaires).



# 5

## FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA

<b>5.1</b>	<b>RISQUES DE L'ÉMETTEUR</b>	<b>249</b>
5.1.1	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	249
5.1.2	Risques liés à l'exercice des activités du Groupe	252
<b>5.2</b>	<b>PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>255</b>
5.2.1	Organisation de la gestion des risques	255
5.2.2	Exposé des mesures de gestion des risques	257
5.2.3	Assurances	262
<b>5.3</b>	<b>AUDIT ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>264</b>
5.3.1	Définition et objectifs du contrôle interne	264
5.3.2	Organisation	264
5.3.3	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	265
5.3.4	Missions de contrôle des directions fonctionnelles	266
5.3.5	Pilotage et coordination du contrôle interne sur le reporting financier	266
5.3.6	Alerte et reporting sur les fraudes	266
5.3.7	Le comité de communication	267
5.3.8	Information et communication internes	267
<b>5.4</b>	<b>ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ</b>	<b>268</b>
5.4.1	Le Guide Éthique	268
5.4.2	Des programmes de conformité	269
5.4.3	Le comité d'éthique	269
<b>5.5</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU TITRE DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>270</b>
<b>5.6</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ VEOLIA ENVIRONNEMENT</b>	<b>271</b>

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

Veolia, de par sa position d'acteur majeur dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources ainsi que la diversité de ses activités et de ses implantations, est exposé à des risques sur son portefeuille de différentes natures : humains, financiers, industriels et commerciaux (cf. section 5.1 *infra*).

Les effets de la crise mondiale depuis 2011 ont induit des risques exogènes en dehors du contrôle de l'entreprise, ont eu une influence sur le profil des risques de l'entreprise et ont amplifié certains risques (risques pays, de contrepartie, de défaillance des clients,...).

Ces risques sont appréhendés au sein du Groupe par le déploiement d'un processus de gestion des risques (cf. section 5.2 *infra*) ainsi que par l'audit et le contrôle interne (cf. section 5.3 *infra*). Il est aussi porté une attention toute particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe (cf. section 5.4 *infra*).

L'année marque la fin du plan de transformation initié par le Groupe en 2013. L'atteinte voire le dépassement des objectifs démontrent la bonne capacité du Groupe à gérer et maîtriser ses risques.

Sont présentés ci-dessous les principaux risques identifiés comme significatifs, pertinents et pouvant avoir une incidence négative sur l'activité et la situation financière du Groupe au jour du dépôt du présent document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers. Cependant, d'autres risques non cités ou non identifiés à ce jour peuvent affecter le Groupe, sa situation financière, son image, ses perspectives ou le cours des actions de la Société.

Concernant les risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère (cf. section 5.1.1 *infra*) :

- les risques liés à l'évolution des marchés du Groupe et à la concurrence (cf. section 5.1.1.1 *infra*) ;
- les risques liés au maintien des licences, permis et autorisations nécessaires et aux évolutions réglementaires en matière de santé, d'environnement, d'hygiène et de sécurité (cf. section 5.1.1.2 *infra*) ;
- les risques de marché (cf. section 5.1.1.3 *infra*) ;
- le risque pays (cf. section 5.1.1.4 *infra*) ;
- les risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité (cf. section 5.1.1.5 *infra*).

Concernant les risques liés à l'exercice des activités du Groupe (cf. section 5.1.2 *infra*) :

- les risques liés aux évolutions des activités du Groupe (cf. section 5.1.2.1 *infra*) ;
- les risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information (cf. section 5.1.2.2 *infra*) ;
- les risques de liquidité (cf. section 5.1.2.3 *infra*) ;
- les risques liés aux ressources humaines (cf. section 5.1.2.4 *infra*) ;
- les risques opérationnels (cf. section 5.1.2.5 *infra*) ;
- les risques juridiques, contractuels et commerciaux (cf. section 5.1.2.6 *infra*) ;
- les risques liés au non-respect des règles éthiques (cf. section 5.1.2.7 *infra*).

## 5.1 Risques de l'émetteur

### 5.1.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

#### 5.1.1.1 Risques liés à l'évolution des marchés du Groupe et à la concurrence

Face à la mutation structurelle de ses marchés et à l'environnement compétitif de ses activités, le Groupe poursuit la transformation de son organisation, de sa structure de coûts et de ses affaires.

Le modèle municipal traditionnel (notamment la concession de service public) est mis à l'épreuve sur les géographies historiques et présente des risques sur les géographies émergentes. Il peut offrir encore des opportunités mais les offres peuvent être insuffisamment compétitives. Les activités du Groupe s'exercent dans un environnement très concurrentiel, qui pourrait 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.

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 des contrats.

S'agissant de la gestion des risques liés à l'évolution des marchés du Groupe et à la concurrence, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.1 *infra*.

#### 5.1.1.2 Risques liés au maintien des licences, permis et autorisations nécessaires et aux évolutions réglementaires en matière de santé, d'environnement, d'hygiène et de sécurité

Veolia a engagé, et continuera d'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 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, ou lorsqu'elle n'a pas la responsabilité des investissements, à conseiller ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité. 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 ou de cesser certaines activités ou services, ces mesures pouvant 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 des prix, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées et ces modifications peuvent donner lieu à 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.

S'agissant de la gestion des risques sanitaires, environnementaux, et hygiène et sécurité, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.2 *infra*.

#### 5.1.1.3 Risques de marché

##### RISQUES DE TAUX ET RISQUE DE CHANGE

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à des risques de marché. Les fluctuations des taux d'intérêt et le risque de change pourraient avoir une incidence sur les résultats du Groupe. Veolia dispose d'actifs, contracte des dettes, reçoit des revenus et engage des dépenses dans différentes devises. Les états financiers du Groupe étant présentés en euros, il doit convertir ses actifs, dettes, revenus et dépenses en euros en utilisant le taux de change alors applicable. En conséquence, la fluctuation de la valeur de l'euro par rapport à ces différentes devises 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. Par exemple, 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 devise étrangère. 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.

S'agissant de la gestion des risques de taux et risque de change, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.3 *infra* ainsi qu'au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des états financiers consolidés *supra*.

##### 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,...). 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). Les risques de contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le *middle office* du Groupe.

S'agissant de la gestion du risque de contrepartie, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.3 *infra* ainsi qu'au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.3 des états financiers consolidés *supra*.

#### RISQUES LIÉS AUX VARIATIONS DE PRIX DE L'ÉNERGIE, DES CONSOMMABLES ET DES MATIÈRES PREMIÈRES SECONDAIRES

Les achats d'énergie et de consommables, dont les prix peuvent être sujets à des variations sensibles, 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. Même si la plupart des contrats conclus par le Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation, certains événements, tels qu'un 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 à la structure des coûts, y compris les taxes afférentes, peuvent empêcher le Groupe d'obtenir une couverture complète. 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 elle ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Par ailleurs, 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, 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. Les pays qui ne sont pas soumis à un prix de vente de l'électricité produite entrant dans le cadre de réglementations nationales spécifiques sont exposés aux variations du prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de marché de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.

S'agissant de la gestion du risque lié aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.3 *infra* aussi qu'au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1.3 *supra*.

#### 5.1.1.4 Risques pays

Veolia réalise plus de 69,7 % de son chiffre d'affaires hors de France en *proforma*, avec une activité centrée principalement sur l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine. Le Groupe exerce également ses métiers dans certains pays émergents. Dans un contexte international complexe et parfois instable, les risques liés à l'exercice de l'activité dans certains pays peuvent significativement impacter la situation financière, les résultats de Veolia, son image et ses perspectives. En particulier, étant donné la nature des activités de Veolia et la durée de ses contrats, les résultats de Veolia 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 d'un pays donné.

#### LA PRÉSENCE DU GROUPE NOTAMMENT DANS CERTAINS PAYS PEUT GÉNÉRER OU EXACÉRBER CERTAINS RISQUES POUR LES ACTIVITÉS

Le Groupe pourrait être confronté à une situation d'instabilité politique, économique et sociale du pays qui pourrait rendre difficile l'exercice de ses activités. Ce risque pourrait être renforcé dans certains cas pour les sociétés d'origine étrangère exposées à des situations de nationalisation ou d'expropriation de biens privés. L'exercice de l'activité dans certains pays peut également exposer le Groupe 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 impacter 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 restreindre le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats. 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, au travers 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, pouvant avoir un effet négatif significatif sur sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

### LA DÉSTABILISATION D'UN PAYS PEUT GÉNÉRER DES SITUATIONS D'URGENCES ET DES RISQUES EXCEPTIONNELS

Dans certains cas, l'exacerbation de ces facteurs de risque peut aboutir à une situation de déstabilisation politique et économique générale du pays et rendre difficile l'exercice même de l'activité du Groupe du fait de conditions de sûreté dégradées. Les activités du Groupe peuvent faire l'objet d'actes de malveillance ou de terrorisme. À ce titre, les services énergétiques, les services de gestion des déchets ou la distribution d'eau peuvent constituer des cibles. Par ailleurs, certains salariés de Veolia travaillent ou se déplacent dans des pays où les risques de survenance d'actes de terrorisme, de malveillance peuvent, temporairement ou non, être importants (voir aussi section 5.1.2.2 *infra*). Des catastrophes naturelles de très grande ampleur ou répétitives peuvent également amener à des situations exceptionnelles de désorganisation des infrastructures extérieures (routes, 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.

S'agissant de la gestion du risque pays, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.4 *infra*.

#### 5.1.1.5 Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité

##### RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES NATURELLES ET AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

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, tsunamis, etc. Ces facteurs exogènes peuvent avoir des conséquences sur : (i) la performance opérationnelle des usines, (ii) la continuité d'activité, (iii) le dommage à l'environnement, (iv) le délai de construction des installations, et (v) les coûts de couvertures d'assurances liés à l'impact sur les capacités du marché de l'assurance et de la réassurance. En outre, le Groupe pourrait par exemple devoir compenser la moindre disponibilité (par discontinuité d'activité) des moyens de fournitures de solutions initialement prévus par des moyens ayant des coûts supérieurs aux prévisions.

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 ; malgré les garanties d'assurances en responsabilité civile, dommages aux biens et continuité d'exploitation auxquels bénéficient les filiales du Groupe (*cf.* section 5.2.3 *infra*).

S'agissant de la gestion du risque lié aux catastrophes naturelles et au dérèglement climatique, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.5 *infra*.

### RISQUES LIÉS AUX CONDITIONS CLIMATIQUES SUR LES RÉSULTATS DU GROUPE ET À LA SAISONNALITÉ

Le dérèglement climatique a notamment 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,...), la modification des consommations d'eau à usage domestique, ou la modification des volumes liés aux activités Énergie lors des hivers doux. En effet, bien que les solutions proposées par Veolia valorisent l'économie circulaire, l'impact climatique sur la raréfaction des ressources peut avoir des conséquences sur les coûts associés à l'accès aux ressources. Ainsi, les variations climatiques d'une année sur l'autre peuvent avoir une incidence sur les résultats opérationnels de certaines des activités du Groupe. Concernant 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 le domaine de l'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.

S'agissant de la gestion du risque lié aux conditions climatiques sur les résultats du Groupe et à la saisonnalité, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.5 *infra*.

### RISQUES RELATIFS AU SYSTÈME D'ÉCHANGE DE QUOTAS D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

Dans son métier de gestionnaire 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. La mise en œuvre de la Phase 3 (2013-2020) de ce système a notamment consisté à supprimer depuis le 1<sup>er</sup> 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, en 2013, les activités Énergie ont vu leurs allocations de quotas baisser de 60 % par rapport à 2012 et doivent désormais acheter une partie des quotas nécessaires à sa production.

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.

S'agissant de la gestion du risque relatif au système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre, il convient de se référer à la section 5.2.2.1.5 *infra*.



## 5.1.2 RISQUES LIÉS À L'EXERCICE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

### 5.1.2.1 Risques liés aux évolutions des activités du Groupe

#### RISQUES LIÉS AU PLAN STRATÉGIQUE DU GROUPE

Le plan de transformation mis en œuvre par Veolia entre 2011 et 2015 lui a permis de se recentrer sur ses marchés les plus porteurs (en termes de géographies et de secteurs économiques), de mettre en place une organisation plus intégrée et plus efficace et d'améliorer ses marges. Le Groupe a présenté le 14 décembre 2015 son plan stratégique pour la période 2016-2018 qui repose sur deux axes : une reprise progressive de la croissance du chiffre d'affaires et la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Du fait de facteurs exogènes et malgré les hypothèses conservatrices, ce nouveau plan pourrait être plus long à mettre en place que prévu et induire des coûts de mise en œuvre plus importants que prévus.

#### RISQUES LIÉS À L'ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS DU GROUPE

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.

S'agissant de la gestion des risques liés à l'évolution du périmètre d'activités du Groupe, il convient de se référer à la section 5.2.2.1 *infra*.

#### Risques liés aux opérations de cessions

Le plan de cession de 5 milliards d'euros annoncé fin 2011, et porté à 6 milliards d'euros à la fin de l'année 2012 a été bouclé avec succès fin 2014. Le désengagement de Veolia au sein de Transdev Group n'a toutefois pu encore être réalisé compte tenu de la situation de la SNCM, filiale à 66 % de Transdev, mais il demeure néanmoins un objectif poursuivi par la Société. L'entrée en jouissance par le groupe Rocca des actifs et des activités de la SNCM, commencée début janvier 2016, suite au jugement du tribunal de commerce du 20 novembre 2015 prononçant un plan de cession en sa faveur et la liquidation judiciaire consécutive de la SNCM permet d'envisager la reprise des discussions avec la Caisse des dépôts et consignations en vue de la sortie de Veolia Environnement du capital de Transdev Group. Dans le cadre de la poursuite de son recentrage stratégique et géographique sur des activités à plus faible intensité en capital Veolia a finalisé le 30 mars 2015 l'accord signé le 9 juillet 2014 avec des fonds gérés par Oaktree Capital Management, LP, un leader parmi les sociétés d'investissement internationales, pour la cession de ses activités de gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie en Israël. Cette opération s'est traduite par un désendettement de 226 millions d'euros.

Les conditions de séparation avec les différentes activités cédées comportent des risques liés à la nécessité, parfois, de reconstituer l'autonomie de certains services fonctionnels qui avaient été préalablement mutualisés. Ces risques portent sur les ressources humaines, certaines compétences pouvant à cette occasion quitter le Groupe, et sur les moyens utilisés pour gérer ces services fonctionnels, que ce soient les méthodes, les fournisseurs ou les outils informatiques. Les principaux domaines concernés sont les services financiers, les ressources humaines (dont les campus de formation), l'immobilier et les moyens généraux. Par ailleurs, les

opérations de cession non encore finalisées peuvent soit ne pas se réaliser dans les délais projetés, soit ne pas atteindre les niveaux de valorisation espérés, soit être infructueuses. Enfin, les contrats de cession d'activités prévoient que des garanties soient accordées par le vendeur pour couvrir certains risques identifiés par l'acheteur. Leur occurrence dans le futur et les appels en garantie en résultant pourraient avoir des conséquences financières sur le Groupe.

#### Risques liés aux opérations de développement

Dans le cadre de sa politique de rotation de ses actifs et de détention à 100 % de ses filiales contrôlées, Veolia a (i) racheté le 7 avril 2015 pour un prix de 86 millions d'euros la participation de 8,36 % détenue par la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) dans Veolia Central & Eastern Europe (ex-Veolia Voda) regroupant les activités Eau du Groupe en Europe centrale et orientale, (ii) acquis le 26 juin 2015 pour un prix de 21 millions d'euros la société Altergis, groupe français spécialisé dans l'efficacité énergétique et (iii) acquis le 3 septembre 2015 la société néerlandaise AKG Kunststof Groep, un leader européen du recyclage et de la fabrication de polypropylène.

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 être significatives à l'échelle du Groupe. Ces opérations de croissance externe impliquent des risques et notamment les suivants : (i) les conditions macro-économiques peuvent évoluer entre la date de valorisation et la date d'intégration, (ii) 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 ; (iii) Veolia pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises ou fusionnées, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ; (iv) Veolia pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés, clients ou fournisseurs clés des sociétés acquises ; (v) Veolia pourrait être contrainte ou souhaiter mettre fin à des relations contractuelles préexistantes à des conditions financières coûteuses et/ou défavorables ; (vi) Veolia pourrait accroître son endettement en vue de financer ces opérations de croissance externe et (vii) Veolia pourrait être contrainte 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.

### 5.1.2.2 Risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information

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 juridique 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. La distribution d'eau potable, par exemple, est une activité 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 être l'objet d'acte de malveillance. Par ailleurs, des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique et sociale peut les exposer ponctuellement ou non à des actes criminels, de terrorisme, de malveillances 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,...) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une intrusion malveillante concernant un ou plusieurs de ces systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré en interne, 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. 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.

S'agissant de la gestion des risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information, il convient de se référer à la section 5.2.2.2.2 *infra*.

### 5.1.2.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond à la capacité de l'entreprise 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.

S'agissant la gestion du risque de liquidité, il convient de se rapporter à la section 5.2.2.2.3 *infra*, et à la description des contrats de crédit ainsi que les tableaux figurant au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.2 aux états financiers consolidés *supra*.

S'agissant de la gestion des risques financiers, il convient de se référer à la section 5.2.2.1 *infra*.

### 5.1.2.4 Risques liés aux ressources humaines

#### RISQUE LIÉ À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS

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. La démarche de prévention des risques professionnels, santé et de sécurité au travail est une préoccupation prioritaire et permanente pour Veolia, dans l'ensemble de ses activités. Veolia s'engage pour garantir l'intégrité physique et psychique de ses collaborateurs. Malgré l'attention particulière que le Groupe apporte à ce sujet, 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.

S'agissant de la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité des salariés, il convient de se rapporter à la section 5.2.2.2.4 *infra*.

#### RISQUE LIÉ À LA DISPONIBILITÉ DES COMPÉTENCES

Le Groupe exerce des métiers très divers, qui requièrent des compétences variées et en évolution permanente pour s'adapter aux changements des métiers liés à la gestion des ressources. L'évolution des métiers du Groupe ainsi que sa croissance à l'internationale exigent de nouveaux savoir-faire et la mobilité de certains collaborateurs. Par ailleurs, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils, de former les personnels à de nouvelles techniques, de recruter et de former des cadres dans tous les pays où le Groupe est implanté est génératrice d'un risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans toutes ses implantations les compétences adéquates.

L'organisation par zone et par filière fonctionnelle (mise en place par la direction du développement ressources humaines et gestion des carrières) dans le plan de transformation du Groupe achevé en 2015 a pour ambition de répondre aux besoins de compétences liés aux activités, de proposer des opportunités de carrières aux collaborateurs et de s'adapter aux différents contextes locaux.

Pour répondre aux enjeux liés à la disponibilité des compétences du plan stratégique, axé notamment sur le développement du Groupe sur les marchés et géographies en croissance, Veolia a engagé une politique de ressources humaines prenant en compte la gestion de carrières, l'identification et la gestion des talents dans l'ensemble de ses implantations, en ligne avec ses ambitions de développement organique.

S'agissant de la gestion des risques liés à la disponibilité des compétences, il convient de se rapporter à la section 5.2.2.2.4 *infra*.

#### RISQUE LIÉ À LA DÉGRADATION DU CLIMAT SOCIAL

Dans le contexte de recentrage sur certaines activités et zones géographiques, le climat social de l'entreprise pourrait se détériorer et impacter la productivité et, par voie de conséquence, les résultats du Groupe. Les activités du Groupe, qu'elles s'exercent pour le compte d'industriels ou de collectivités, ont très souvent un caractère de service essentiel et nécessitent toujours des moyens humains pour leur mise en œuvre. Le Groupe ne peut exclure la survenance de conflits sociaux (grèves, débrayages, blocage des sites, destruction d'actifs dans des cas extrêmes) provoquant des interruptions d'activité d'une durée significative. Ces conflits sociaux pourraient avoir des répercussions négatives sur la situation financière, les résultats, les perspectives ou l'image de Veolia.

S'agissant de la gestion des risques liés à la dégradation du climat social, il convient de se rapporter se rapporter à la section 5.2.2.2.4 *infra*.

### 5.1.2.5 Risques opérationnels

#### RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE NOTAMMENT EN MATIÈRE SANITAIRE OU ENVIRONNEMENTALE OU LIÉS AUX ACTIVITÉS PRÉSENTES OU PASSÉES

L'accroissement des prescriptions législatives, réglementaires et administratives expose le Groupe à des risques de responsabilité sans cesse élargis, en particulier en matière environnementale, y compris au titre d'actifs que Veolia ne détient plus ou d'activités que Veolia n'exerce plus. Dans certains cas, le Groupe pourrait ainsi être contraint de payer des amendes, réparer des dommages

ou effectuer des travaux d'amélioration, alors même qu'elle aurait exercé ses activités avec vigilance et en totale conformité avec ses autorisations d'exploiter. Certaines activités de Veolia sont susceptibles d'entraîner des dommages aux personnes (maladies, blessures, décès), des interruptions d'activité, des dommages à l'environnement (y compris la biodiversité), aux biens mobiliers ou immobiliers. 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 5.2.3 *infra*). Néanmoins, ces précautions pourraient ne pas toujours s'avérer suffisantes, ce qui pourrait entraîner des coûts importants pour Veolia Environnement. Par ailleurs, il arrive que les filiales du Groupe en France et à l'étranger 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 offerts par le Groupe 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.

Voir aussi le chapitre 1, section 1.6 *supra* et le chapitre 4, section 4.1, note 10 des états financiers consolidés.

#### RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DE CONCEPTION ET DE CONSTRUCTION DES GRANDS PROJETS

Le Groupe exécute, notamment au travers de Veolia Water Technologies, des contrats « clé en main » de conception et construction d'ouvrages, rémunérés à des prix fixes non révisables. La rémunération de Veolia 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). Conformément aux pratiques usuelles en la matière, Veolia essaie dans la mesure du possible de couvrir ces risques contractuellement. Mais Veolia peut parfois rencontrer des difficultés dont elle 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, elle doit s'appuyer sur des informations ou des études déjà réalisées fournies par le client, qui peuvent s'avérer inexacts 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 de la Société. 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.

#### RISQUES LIÉS AUX PROCÉDURES DE MISE EN CONCURRENCE ET D'AUTORISATION D'EXERCICE DE CERTAINES ACTIVITÉS

Pour exercer ses activités, Veolia doit le plus souvent remporter un contrat et parfois obtenir, ou renouveler, divers permis et autorisations auprès des autorités de régulation. La procédure de mise en concurrence et/ou de négociation qui doit être suivie pour obtenir ces contrats est souvent longue, coûteuse, complexe et difficilement prévisible. Il en est de même des procédures d'autorisation des activités susceptibles de porter atteinte à l'environnement, souvent précédées d'études de plus en plus complexes et d'enquêtes publiques. Le Groupe peut investir des ressources importantes dans un projet ou un appel à concurrence sans obtenir le droit d'exercer l'activité escomptée ni des indemnités suffisantes pour couvrir le coût de ses investissements, à défaut par exemple d'obtenir les permis et autorisations nécessaires à l'exercice de ses activités ou les approbations requises des autorités de concurrence, ou parfois en obtenant les autorisations à des conditions telles que le Groupe serait contraint de renoncer à certains projets de développement. De telles situations accroissent le coût des activités et, dans les cas où les risques d'insuccès apparaissent trop importants, peuvent contraindre le Groupe à renoncer à des projets. L'ampleur et la rentabilité des activités de du Groupe pourraient être affectées si ces situations se multipliaient.

#### RISQUES SANITAIRES ET ENVIRONNEMENTAUX ÉMERGENTS

Des risques peuvent être indécélables, à un instant donné, parce que non complètement identifiés du fait de l'absence ou du manque de données scientifiques. Des effets néfastes pourraient se réaliser plusieurs années après la matérialisation de ces risques.

S'agissant de la gestion des risques opérationnels, il convient de se reporter à la section 5.2.2.5 *infra*.

#### 5.1.2.6 Risques juridiques, contractuels et commerciaux

##### RISQUES LIÉS AUX CONTRATS LONG TERME

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. Ces situations nouvelles peuvent être de nature très différente, certaines étant prévisibles, d'autres pas. 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 de tel ou tel événement (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. Ainsi, 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. 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.

#### RISQUES LIÉS AUX PRÉROGATIVES DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

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, ne pas être en mesure d'obtenir une indemnisation totale en cas de résiliation unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.

#### RISQUES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DE PARTENARIATS

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 SIGNIFICATIFS

Dans le cours normal de ses activités, la Société et/ou ses filiales sont parties à certains litiges et 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*.

S'agissant de la gestion des risques juridiques, contractuels et commerciaux, il convient de se référer à la section 5.2.2.6 *infra*.

#### 5.1.2.7 Risques liés au non-respect des règles éthiques

Des actes de collaborateurs, de mandataires ou de représentants ne respectant pas le programme du Groupe « Guide Éthique » (cf. section 5.4 *infra*) ou les codes de déontologie spécifiques mis en place pourraient l'exposer à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une perte de réputation.

## 5.2 Processus de gestion des risques

### 5.2.1 ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

#### 5.2.1.1 Déploiement d'un dispositif coordonné de gestion des risques

##### ORGANISATION

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 à un enjeu fondamental pour son développement. De manière à renforcer la capacité du Groupe à déployer une politique de gestion des risques globale et homogène, en adéquation avec sa stratégie, la direction des risques et la direction des assurances Groupe ont été réunies fin 2012. Le directeur des risques, assurances et conformité est rattaché au secrétaire général du Groupe, membre du comité exécutif de la Société.

Au sein de la direction des risques, assurances et conformité, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée

des risques stratégiques du Groupe à travers le dispositif de gestion des risques, conserve son rôle d'animation transverse de la filière risque et des opérations qui s'y rattachent ainsi que des directions fonctionnelles avec pour objectif de renforcer la capacité de l'ensemble du Groupe à :

- **connaître et anticiper** : s'assurer qu'une veille régulière est progressivement mise en place concernant les risques significatifs du Groupe afin qu'aucun d'eux ne soit oublié ou sous-estimé, 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 par l'organisation, au niveau le plus approprié au sein 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 de Veolia ;

- **traiter** : s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour réduire au maximum les risques identifiés ; et cela en cohérence avec les valeurs 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 ; et il répond également à la communication sur les risques auprès de différentes parties prenantes financières et extra-financières.

Au sein de la direction des risques, assurances et conformité, 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,
- par 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 une filière commune internationale composée de *risk managers* par pays pour tenir compte des évolutions organisationnelles du Groupe.

La filière a développé un processus d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Pour cela, la Société et chacune des entités disposent d'une vision synthétique et hiérarchisée des risques majeurs (cartographie des risques), établie en conformité avec les principaux référentiels de la place (en particulier COSO II), en ligne avec la norme ISO 31 000 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'action 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. La filière risques contribue à la définition des plans d'action corrélatifs et au pilotage de l'ensemble ; elle a également un rôle d'alerte et de coordination sur les risques émergents.

La direction des risques, assurances et conformité du Groupe travaille avec l'ensemble des directions fonctionnelles et notamment particulièrement avec 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 réalisés 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 de la Société. 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'action, remise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe). La direction des risques du Groupe travaille également en étroite coordination avec la direction du contrôle interne, qui est en charge de l'identification, la normalisation et la fiabilisation des processus clés visant à produire les éléments de l'information financière.

Les principales actions mises en œuvre sur l'exercice 2015 pour la direction des risques et des assurances et sa filière 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 du déploiement des programmes d'assurance du Groupe ;
- la constitution d'un comité « risques émergents » ;
- la mise en place (dans le cadre du plan stratégique 2016-2018) d'un processus d'analyse de risque-projet des initiatives de croissance.

### 5.2.1.2 Supervision du dispositif de gestion des risques

**Le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration.** La direction des risques, assurances et conformité, a présenté à deux reprises en 2015, le bilan de ses travaux au comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. 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 pour objet l'examen des programmes et politiques d'assurances du Groupe. Ces présentations s'inscrivent dans le cadre de l'application de la 8<sup>e</sup> directive, qui vise à ce que le conseil d'administration (*via* un comité spécifique) s'assure de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise.

**Le comité des risques du Groupe** est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie. Il s'assure de l'effectivité des dispositifs de gestion des risques et les soutient, il peut en outre être amené à se positionner sur des risques qu'il jugerait inacceptables dans le cadre des activités. En 2013, la composition de ce comité a évolué, puisqu'il réunit les membres du comité exécutif de la Société, pour permettre d'établir un lien encore plus direct entre la stratégie du Groupe et le processus de gestion des risques. Le comité des risques Groupe est animé par le directeur des risques, assurances et conformité, et est présidé par le secrétaire général du Groupe, le comité des risques du Groupe, s'est réuni pour examiner la cartographie des risques Groupe et les plans d'action pour diminuer ces risques.

Depuis 2013, des comités des risques par zone et/ou pays ont été créés et se sont réunis, pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques par zone et/ou pays.

**Le comité de direction risques, assurances et conformité** est l'instance en charge de l'organisation et du pilotage des processus de gestion des risques, assurances et conformité ; il impulse et suit les grands projets par fonction. Il réunit le directeur des risques, assurances et conformité du Groupe, ainsi que ses trois adjoints (en charge de chacune de ses fonctions) tous les 15 jours.

### 5.2.1.3 Déploiement d'un dispositif sûreté au sein du Groupe

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, tel que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes, des biens, des valeurs et des systèmes d'information. Afin de gérer ces risques le plus en amont possible, une direction de la sûreté dont le directeur est directement rattaché au président-directeur général assure l'identification, l'analyse et la gestion de ces risques. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté a été mis en place dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. 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 de l'entreprise en France et à l'international. 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 dispositif 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.

## 5.2.2 EXPOSÉ DES MESURES DE GESTION DES RISQUES

### 5.2.2.1 Gestion des risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

#### 5.2.2.1.1 GESTION DES RISQUES LIÉS L'ÉVOLUTION DES MARCHÉS DU GROUPE ET À LA CONCURRENCE

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 de restaurer sa rentabilité et 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 industriels et municipaux.

Afin d'accélérer la stratégie de croissance du Groupe, la direction innovation et marchés a été créée en 2014. Veolia Environnement a ainsi amorcé la transformation de son commerce 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, telle l'économie circulaire à travers des solutions permettant d'optimiser la consommation des ressources,.... L'objectif visé est, en apportant des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ces solutions, financements innovants,....) d'être un partenaire de la croissance des clients. Cette stratégie, qui s'appuie sur une nouvelle démarche commerciale, est confortée par les récents succès du Groupe avec des contrats de performance énergétique, des offres intégrées de gestion des déchets (collecte, traitement et valorisation) ou encore

des offres visant à l'optimisation de la ressource dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et à l'amélioration des rendements d'exploitation du client.

La nouvelle démarche commerciale repose sur la mise en place de partenariats globaux et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement des meilleures offres et le développement de modèles économiques innovants, en lien constant avec les zones géographiques et les opérationnels. Pour soutenir ces nouvelles offres de services, le Groupe continue dans la recherche et l'innovation (cf. chapitre 1, section 1.5.1 *supra*), placées sous la responsabilité de cette nouvelle direction. Ces programmes de recherche sont ordonnés selon les orientations stratégiques du Groupe au service des problématiques des clients, identifiées comme prioritaires et visent à enrichir les offres basées sur l'expertise spécifique et la valeur ajoutée de ses opérationnels.

#### 5.2.2.1.2 GESTION DU RISQUE LIÉ AU MAINTIEN DES LICENCES, PERMIS ET AUTORISATIONS NÉCESSAIRES ET AUX ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES EN MATIÈRE DE SANTÉ, D'ENVIRONNEMENT, D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

L'environnement et la santé 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 le sol). Les risques auxquels le Groupe est confronté sont liés notamment 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. 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 légionnelles), 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, et le suivi des collaborateurs en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de renforcer la gestion des risques environnementaux, le Groupe a mis en place un Système de Management Environnemental 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.

### 5.2.2.1.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

#### Gestion du risque de taux et risque de change

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à des risques tels que le risque de taux d'intérêt et le risque de change. N'ayant pas vocation à supporter l'intégralité de ces risques, le Groupe a mis en place des règles de gestion de ces aléas, afin d'en assurer une meilleure maîtrise. La direction financements 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 du monde. Cette équipe s'appuie, entre autres, sur un système de gestion de trésorerie qui permet le suivi permanent des principaux indicateurs de liquidité et celui de l'ensemble des instruments financiers utilisés au niveau central (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* œuvrant au sein 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. 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 états financiers consolidés *supra*). Le risque de change est lié aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui génèrent 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, dans le but de financer ses filiales en devises étrangères, une politique d'adossement des financements

en devises par classe d'actifs (dettes et créances). Le risque de change est également traité au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des états financiers consolidés *supra*.

#### Gestion du risque de contrepartie

Le risque de défaillance d'une contrepartie est évalué à travers l'évolution de sa qualité de signature. À ce titre, le Groupe distingue le risque de contrepartie lié à ses activités opérationnelles qui génèrent des créances sur des clients, et le risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture, induisant pour leur part des créances sur des établissements financiers.

Concernant 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, voir également le chapitre 4, section 4.1, notes 8.3.3 des états financiers consolidés *supra*.

#### Gestion du risque lié aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires

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.

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, voir également le chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1.3 aux états financiers consolidés *supra*.

### 5.2.2.1.4 GESTION DU RISQUE PAYS

Dans un contexte de renforcement des incertitudes liées à la conjoncture internationale et de recentrage géographique des activités du Groupe, Veolia a mis en place une cellule d'évaluation du risque pays au sein de la direction des risques. La cellule risque pays a pour mission l'évaluation du risque pays, qui comprend l'ensemble des aléas associés à une géographie particulière qui peuvent affecter la mise en œuvre des opérations de l'entreprise et le résultat attendu.

Pour répondre à cet objectif, la cellule a pour mission :

- *l'évaluation du risque pays* : 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 cellule produit des cartes comparées 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* : au travers de la collecte d'indicateurs internes (de présence et issus des reportings du Groupe), pour leur mise en regard avec les indicateurs de risque pays ;
- *l'information et la sensibilisation* du management, qui s'effectue via la diffusion des différentes analyses produites par la cellule risque pays et la mise à disposition d'informations sur une communauté Intranet dédiée.



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 5.2.1.3 *supra*).

#### 5.2.2.1.5 GESTION DES RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES NATURELLES, AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ET À LA SAISONNALITÉ

##### Gestion des risques liés aux catastrophes naturelles et au dérèglement climatique

Au-delà des exigences réglementaires, Veolia s'engage pour une 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, et la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité. En effet, 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. 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 scénarios 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.

##### Gestion des risques liés aux conditions climatiques sur les résultats du Groupe et à la saisonnalité

Le risque lié aux incertitudes climatiques est dans certains cas pondéré, d'une part par la variété des modalités de fixation de la rémunération prévues dans les contrats et, d'autre part, par la dispersion géographique des activités du Groupe.

##### Gestion du risque relatif au système de quotas d'émissions de gaz à effet de serre

Veolia s'est engagée, 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. 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. Profondément engagé pour le climat, Veolia développe des modèles d'usage des ressources, plus sobres, plus efficaces et fondés notamment sur les principes d'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 réciproquement, pour le CO<sub>2</sub> ; 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, (cf. le chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1.3 aux états financiers consolidés *supra*).

#### 5.2.2.2 Gestion des risques liés à l'exercice des activités du Groupe

##### 5.2.2.2.1 GESTION DU RISQUE LIÉ À L'ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE D'ACTIVITÉS DU GROUPE

Les projets de croissance organique, d'acquisition ou de cession étudiés par le Groupe mobilisent des équipes pluridisciplinaires afin de s'assurer que tous les aspects de ces projets ont été évalués et analysés. 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 géographique et du Groupe. Dans un contexte de strict contrôle des investissements, Veolia veille à être extrêmement sélectif dans ses choix stratégiques de développement. Les projets, qu'ils soient de croissance interne ou d'acquisitions de sociétés, font l'objet de revues complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines,...) sur la base de dossiers standardisés au cours desquelles l'ensemble des risques sont étudiés et évalués. 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 pris.

##### 5.2.2.2.2 GESTION DES RISQUES LIÉS À LA SÛRETÉ DES PERSONNES, BIENS MATÉRIELS ET IMMATÉRIELS, VALEURS ET SYSTÈMES D'INFORMATION

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 l'ensemble des questions de sûreté pouvant menacer ou porter atteinte à ses collaborateurs, organisations et activités.

##### 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 d'implantation du Groupe. Une cartographie des zones à risque est réalisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure d'autorisation des déplacements en zone 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 le niveau de risque le plus élevé. Chaque autorisation de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur.

En 2015, plus de 2 500 dossiers d'autorisation de voyages ont été soumis à la direction de la sûreté. En cas de dégradation anormale de la situation, des plans de sûreté sont formalisés pour les pays les plus sensibles. Dans chacun de ces pays, un correspondant sûreté est identifié. Il est le relais local de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des autorités diplomatiques. 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 zone à risque, un *e-learning* propre au Groupe a été développé et rendu obligatoire pour tout déplacement dans ces zones. En 2015, a été développé un autre module de formation spécifique aux déplacements longue durée et expatriés. Des séances de formations en groupe sont également dispensées, adaptées aux besoins de l'auditoire.

### Sûreté des systèmes d'information

En ligne avec l'organisation du Groupe, une organisation en charge de la Sûreté des Systèmes d'Informations (SSI) a été mise en place en 2013. Pilotée par le directeur de la sûreté des systèmes d'information (DSSI) Groupe rattaché au directeur de la sûreté Groupe ainsi qu'au 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.

La Politique de sûreté des systèmes d'informations (PSSI) a été initialisée en 2013 et fait l'objet d'une révision annuelle. La PSSI définit les objectifs, missions et organisation de la sûreté des systèmes d'informations (SSI), détaille l'approche basée sur les risques spécifiques à Veolia et décrit l'ensemble des dispositifs de SSI visant à limiter l'occurrence ou l'impact des risques SSI au sein de Veolia.

Ceci concerne :

- la sûreté des données ;
- la gestion des utilisateurs des systèmes d'informations ;
- la sûreté des infrastructures informatiques ;
- la sûreté des applications informatiques ;
- les recommandations spécifiques aux systèmes industriels ;
- les plans de continuité informatique ;
- 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 Groupe.

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 sûreté des SI et, enfin, par la participation de Veolia aux travaux du CIGREF sur le développement, en 2014 et 2015, d'un *serious game*.

Dans les pays où Veolia est soumis à des contraintes locales spécifiques liées à la protection des systèmes d'informations, le correspondant SSI local travaille avec les autorités compétentes. C'est notamment le cas en France où Veolia est en contact permanent avec l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'informations (ANSSI) et participe aux travaux liés à l'application de la loi de programmation militaire 2013-2019 sur le domaine des systèmes d'informations.

### 5.2.2.2.3 GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

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. En 2015, Veolia Environnement a renégocié les lignes de crédit bilatérales à court et long terme (pour un montant de 925 millions d'euros) et également signé un nouveau crédit syndiqué multidevises (pour un montant de 3 milliards

d'euros) ; ces deux actions ont alors permis de réduire le risque de liquidité (*cf.* chapitre 3, section 3.3.5.2 *supra*).

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.* section 5.2.2.1.3, *supra* et le chapitre 4, notes 8.3.2 des états financiers consolidés, *supra*).

### 5.2.2.2.4 GESTION DU RISQUE LIÉ AUX RESSOURCES HUMAINES

#### Gestion du risque relatif à la santé et la sécurité des salariés

De par la nature même de ses activités, et conscient 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, Santé et Sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités. L'approche de ces questions est essentiellement façonnée par la volonté de garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs. La Prévention, Santé et Sécurité fait l'objet d'un engagement et d'efforts accrus et continus. La démarche de prévention des risques professionnels de Veolia Environnement 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 les idées qui figurent dans la déclaration de politique générale en matière de Prévention, Santé et Sécurité au travail, elle a fait l'objet en 2015 d'un engagement de la direction générale. Il est également attendu des fournisseurs qu'ils prennent 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 de la Prévention, 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, qui sont plus précisément décrits dans le chapitre 6, section 6.2.2.1 *infra*. Depuis 2012, dans le cadre du plan stratégique de transformation, la coordination transverse de la politique de Prévention, Santé et Sécurité du Groupe s'est vue renforcée, à travers le centre d'excellence Prévention, Santé et Sécurité qui élabore, anime et évalue la performance de projets opérationnels et prospectifs sur ces sujets. Pour plus de détails se référer au chapitre 6, section 6.2.2.1 *infra*. Par ailleurs, le renforcement de l'implication des partenaires sociaux européens dans la Politique de Prévention Santé et Sécurité du Groupe, est adossé 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.

#### Gestion du risque lié à la disponibilité des compétences

Dans un contexte de transformation du Groupe, 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, l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé en France a complété les dispositions de l'accord de 2004 sur le « développement des compétences et la formation professionnelle ».

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 et gestion des carrières, 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 et centres de formation permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation de formations répondant aux besoins des métiers du Groupe (pour plus de détails sur la politique de formation cf. chapitre 6, section 6.2.3 *infra*). L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion de ses dirigeants (identification, formation des cadres dirigeants ; 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 dirigeants du Groupe. (cf. chapitre 6, section 6.2.3 *infra*).

#### Gestion du risque lié à la dégradation du climat social

Veolia attache une grande importance à cet aspect de sa politique Ressources humaines et s'est fixé comme exigence de faire du dialogue social un des éléments majeurs de la cohésion sociale et de la performance économique et sociale du Groupe. 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 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives : accord de santé et de sécurité, prévention des risques en décembre 2008, signature d'une lettre d'engagement entre la direction et le Comité de Groupe Europe sur la prévention, la santé et la sécurité. Ces accords s'articulent et sont complétés par plus de 1 000 accords sociaux signés au niveau des exploitations. Dans le cadre européen, Veolia a également renégocié, modernisé et renforcé en octobre 2010, les modalités et le fonctionnement du Comité de Groupe Europe et du dialogue social en Europe. Le Comité de Groupe Europe a initié, depuis 2011, avec la direction de Veolia Environnement des échanges relatifs au développement durable et à la RSE. Un projet visant à l'élaboration d'un tableau de bord RSE se poursuit. 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 auprès des acteurs du dialogue social et ont été mis en œuvre depuis 2011.

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. En cette période de transformation, l'élaboration et la structuration du dialogue social sont d'autant plus essentielles qu'elles permettent de renforcer la cohésion sociale, de s'assurer du maintien des engagements sociaux et de la responsabilité sociale du Groupe dans un contexte économique difficile. 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 6.2.4.2 *infra*).

#### 5.2.2.2.5 GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

##### Gestion des risques de responsabilité civile en matière sanitaire ou environnementale liés aux activités présentes ou passées

Face au risque d'être systématiquement recherchée 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,...), une analyse des différents scénarios d'accidents industriels doit être 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 :

- en premier lieu, la prévention des incidents susceptibles d'entraîner des dommages aux biens et par voie de conséquence aux personnes ou à l'environnement implique 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,...) ;
- en deuxième lieu, des audits internes ou externes d'identification et de prévention des risques industriels (incendie, bris de machine, environnement,...) sont régulièrement réalisés ;
- en troisième lieu, des garanties d'assurances responsabilité civile générale, responsabilité civile résultant de pollutions fortuites ou accidentelles ainsi que des polices d'assurance dommages ont été mises en place (cf. section 5.2.3 *infra*).

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, juridique et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Dans ses métiers d'Eau, de Déchets ou d'Énergie, 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 »). Avec la volonté d'appliquer des règles protectrices en matière de sécurité, et en anticipant les évolutions réglementaires en cours, le Groupe a pu décider d'appliquer sur certains sites tout ou partie du régime Seveso.



**Gestion des risques sanitaires et environnementaux émergents**

Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia Environnement met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale, en particulier dans les offres multiservices (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle). Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les 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.

**5.2.2.2.6 GESTION DES RISQUES JURIDIQUES, CONTRACTUELS ET COMMERCIAUX**

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 de Veolia Environnement veille 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) l'a conduite 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. Elles sont accompagnées d'actions d'informations, de sensibilisations et de formations (cf. section 5.4.1 *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 5.3.7 *infra*) ;
- 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 : pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. Les dirigeants du Groupe 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 régulièrement à la refonte et à la mise à jour de ce code de conduite pour l'adapter à l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, notamment à l'établissement de listes nominatives d'initiés et déclaration des opérations sur titres effectuées par certains dirigeants.

**5.2.3 ASSURANCES****5.2.3.1 Politique d'assurance**

La politique d'assurance du Groupe consiste à (i) définir la politique globale de couverture d'assurance des activités du Groupe à partir notamment de l'expression des besoins des Business Units, (ii)

sélectionner et contracter avec les prestataires externes (courtiers, assureurs, *loss adjusters*,...), (iii) diriger les filiales consolidées spécialisées en prestations d'assurance ou de réassurance, et (iv) animer et coordonner le réseau des gestionnaires d'assurance des principales Business Units.

## LES PRINCIPAUX CONTRATS COMMUNS À TOUTES LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES, FILIALES DU GROUPE

### 5.2.3.2 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement », a été renégocié à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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.

### 5.2.3.3 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<sup>er</sup> janvier 2015 pour une durée de 3 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 230 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1<sup>er</sup> janvier 2015, 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.

### 5.2.3.4 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, 2 millions d'euros par sinistre 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 *stop loss*). La politique d'assurance décrite ci-dessus 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.

## 5.3 Audit et procédures de contrôle interne

### 5.3.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

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 de l'entreprise 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.

L'objectif principal du système de contrôle interne est de prévenir et gérer les risques résultant de l'activité de l'entreprise 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 sont totalement éliminés.

### 5.3.2 ORGANISATION

L'organisation est articulée comme suit.

**La fonction conformité** est composée de :

- la direction des risques, assurances et conformité, chargée d'une mission de coordination centrale du contrôle interne et de la conformité. Elle pilote l'établissement de la nomenclature et le regroupement des normes du Groupe ;
- la direction juridique corporate du Groupe, qui poursuit ses missions éthique et conformité (notamment les actions de sensibilisation et de formation en droit de la concurrence, la prévention du risque pénal et de la corruption) (cf. 5.4 *infra*), et valide les aspects juridiques des normes internes.

La fonction conformité travaille avec toutes les directions fonctionnelles, notamment la direction du contrôle interne, et en étroite collaboration avec la direction de l'audit interne qui s'assure régulièrement que les normes définies sont bien appliquées.

Pour identifier, normaliser et fiabiliser les processus clés visant à produire les éléments de l'information financière, **la direction du contrôle interne**, rattachée à la direction financière du Groupe, assure la coordination des directions fonctionnelles.

La direction du contrôle interne anime un réseau de contrôleurs internes dans les Business Units. Sa mission porte sur la définition et la mise en œuvre d'un cadre de contrôle des transactions et des opérations en application de la politique de gestion des risques sur la base d'un référentiel de procédures largement diffusé et décliné.

Le contrôle interne dépend, en amont, d'une gestion efficace de tous les processus de l'entreprise, y compris les processus non financiers (commerciaux, techniques, ressources humaines, juridiques, économiques). 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 de service, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques. Ainsi, le système de gestion intégré en cours de

déploiement est construit autour des règles de gestion et des règles de contrôle interne Groupe.

Le périmètre du contrôle interne comptable et financier comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

Au sein de la **direction financière du Groupe**, la direction de la consolidation et de l'information financière du Groupe est responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle, et de la documentation financière du Groupe, ainsi que de la définition et de la mise en œuvre des principes comptables. Elle anime les revues analytiques des arrêtés intermédiaires et annuels. La direction financière s'appuie également sur la direction de la supervision financière et du contrôle de gestion qui regroupe :

- la direction du contrôle de gestion, responsable de la revue des performances opérationnelles des Business Units en phase réelle et prévisionnelle. Elle est également en charge de la définition et de la mise en œuvre des méthodes et systèmes de gestion pour le Groupe ;
- la direction du plan long terme qui anime les aspects financiers des travaux du plan stratégique en interface avec la direction innovation et marchés ;
- la direction de la supervision financière des zones, assurant l'interface entre les directeurs de zone, la direction financière du siège et les directeurs financiers pays (correspondant aux Business Units).

**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 25 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.

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 de la Société ;
- à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2014, l'orientation et la supervision du processus annuel d'autoévaluation approfondie

et formalisée du contrôle interne, conformément au niveau d'exigence de l'article L. 225-37 du Code de commerce portant sur le contenu du rapport du président du conseil d'administration sur le dispositif de contrôle interne et les obligations portant sur les comités des comptes et de l'audit en application de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (transposition de la 8<sup>e</sup> directive européenne) sur le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

En 2006, la direction de l'audit interne du Groupe a été certifiée par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification, confirmée annuellement depuis lors, est établie par rapport aux normes et références de la profession et atteste de la capacité de la direction de l'audit de Veolia à jouer pleinement son rôle.

### 5.3.3 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

#### Procédures

En complément du référentiel des procédures du Groupe, détaillées par processus et accessibles en langues française et anglaise sur l'intranet et préalablement à chaque arrêté comptable, une note d'instruction est adressée par la direction de la consolidation et de l'information financière du Groupe. 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. Cette note est adressée aux Business Units et aux superviseurs de zone. Les états financiers en phase prévisionnelle et réelle sont issus du système de reporting financier.

À la réception des comptes, des réunions de synthèse sont organisées entre la direction financière du Groupe et celles des activités. 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. Ils réalisent également des revues de procédures.

#### Contexte réglementaire

Depuis quelques années plusieurs lois ont renforcé les obligations des entreprises en matière de publication et de contrôle interne.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, tel que modifié par les lois du 3 juillet 2008 et du 27 janvier 2011, Veolia Environnement est soumise à l'obligation de rendre compte à l'assemblée générale, dans un rapport établi par le président du conseil d'administration et approuvé par le conseil, de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société en détaillant notamment les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information

comptable et financière, ainsi que des principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et des éventuelles limitations que le conseil a apportées aux pouvoirs du directeur général. Depuis la loi du 3 juillet 2008, lorsqu'une société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise élaboré par les organisations représentatives des entreprises, le rapport précise également les dispositions qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Il indique enfin les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale.

Le rapport du président du conseil d'administration, établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce qui sera présenté à l'assemblée générale du 21 avril 2016 ainsi que le rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, figurent respectivement aux sections 5.5. et 5.6 *infra*.

Pour préparer ce rapport, Veolia Environnement a mis en place un processus de suivi de l'efficacité du système de contrôle interne reposant principalement sur le déploiement, dans un périmètre représentant environ 70 % des agrégats du Groupe, d'une application électronique composée de questionnaires d'autoévaluation accompagnés de tests qui permettent de démontrer la traçabilité des contrôles réalisés. Cette autoévaluation est, par ailleurs, enrichie des contrôles réalisés par les auditeurs externes ou internes.

Ce travail, piloté par la direction de l'audit interne, 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.

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).

Au-delà de la contrainte légale, ce dispositif a permis des acquis notables et en particulier l'appropriation d'un processus rigoureux et adapté à la culture et à l'organisation décentralisée du Groupe, et une dynamique positive de renforcement non seulement des règles mais aussi de la sensibilité collective sur ces sujets.

### 5.3.4 MISSIONS DE CONTRÔLE DES DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Le pôle fiscalité du Groupe contribue à la définition de procédures cohérentes de gestion des impôts dans le Groupe. Organisé par zones regroupant plusieurs pays, il est responsable de l'application des procédures fiscales par un réseau de correspondants localisés dans les pays du Groupe. Le pôle fiscalité du Groupe est étroitement associé au processus de clôture pour le calcul de la charge d'impôt.

Le pôle financements et trésorerie, rattaché 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. Organisé par zone regroupant plusieurs pays, il est en charge de l'application de ces règles dans les Business Units du Groupe.

Le pôle normes et valorisation du bilan, rattaché à la direction de la consolidation et de l'information financière, a pour mission de définir les politiques comptables du Groupe dans le respect des normes IFRS et de veiller à leur correcte mise en œuvre au sein du

Groupe, dans le cadre des opérations courantes comme dans le cadre d'opérations affectant le patrimoine de l'entreprise. Il a également en charge le suivi, le contrôle et la valorisation des engagements sociaux et des opérations de marché du Groupe (*middle office* et contrôle des risques financiers associés).

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. Plusieurs procédures du Groupe ont été revues et déployées par pays. C'est par exemple, le cas de la procédure de sélection des investissements.

Dans chaque filiale, des procédures spécifiques peuvent être mises en place en fonction notamment de l'activité ou de la composition de l'actionnariat de la Société.

### 5.3.5 PILOTAGE ET COORDINATION DU CONTRÔLE INTERNE SUR LE REPORTING FINANCIER

Le pilotage et la coordination du contrôle interne au niveau du Groupe sont assurés par la direction générale et les directions fonctionnelles concernées. Le comité des risques et le comité de communication créés par la direction générale y contribuent également.

Une fonction « processus et contrôle » a été rendue obligatoire au sein des Business Units. Un code de conduite des financiers a été défini : ce code prévoit notamment un double rattachement

fonctionnel et hiérarchique de l'ensemble des responsables financiers ainsi que des responsables processus et contrôle, et rappelle formellement la responsabilité et l'autonomie des responsables financiers dans l'exercice effectif de leur fonction de contrôle des opérations.

Le déploiement de ce dispositif s'est accompagné d'une formation sensibilisant les responsables financiers et opérationnels au risque de fraude.

### 5.3.6 ALERTE ET REPORTING SUR LES FRAUDES

Au titre d'une démarche d'amélioration continue, une procédure interne groupe « alerte et reporting fraude » a été mise en place en juin 2015. Dans ce cadre, les directeurs (zone et pays), les responsables financiers (zone et pays) et les directeurs juridiques (zone et pays) doivent informer le directeur de l'audit interne, le directeur général adjoint en charge des finances et le directeur juridique groupe de toute fraude ou suspicion de fraude dont ils ont connaissance ayant des conséquences comptables directes ou indirectes. Trois grandes catégories de fraudes doivent faire l'objet d'une information :

(i) **Le détournement d'actifs** qui consiste pour une personne à faire, de mauvaise foi, des biens ou du crédit de la société, un usage qu'elle

sait contraire à l'intérêt de la Société, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle elle est intéressée directement ou indirectement (page 12 du Guide de gestion du risque en droit pénal des affaires cf. section 5.4.1 *infra*) : dépenses frauduleuses, détournement de chiffre d'affaires ou de créances, virements bancaires frauduleux, détournement de trésorerie, détournement d'actifs incorporels ou de stocks.

(ii) **La communication d'informations frauduleuses** qui consiste en la violation des règles relatives aux documents comptables (page 11 du Guide de gestion du risque en droit pénal des affaires), une surévaluation d'actifs ou de revenus, sous-évaluation du

passif et/ou des charges, une communication de faux éléments comptables et/ou financiers, fausses factures, ...

(iii) **Autres comportements non éthiques générant une fraude avérée au préjudice de la Société**, comme une fraude résultant d'un conflit d'intérêts (page 7 du Guide Éthique cf. section 5.4.1), de faux et usage de faux, d'extorsion de fonds, d'un acte de corruption (page 6 du Guide de gestion du risque en droit pénal des affaires).

Un reporting portant sur les fraudes avérées est mis en œuvre depuis 2006.

Le comité des comptes et de l'audit est informé une fois par an, et davantage si nécessaire, des fraudes avérées. Les enseignements tirés de cette information sont intégrés dans la revue régulière des dispositifs de contrôle ainsi que dans la définition des plans et des programmes de travail de l'audit interne.

### 5.3.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Le comité de communication a été créé par le président du conseil d'administration et le directeur financier de la Société, le 11 décembre 2002. Les réunions du comité 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 les 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 approuver la version définitive des projets de rapports et de communications, en particulier du document de référence destiné à être déposé auprès de l'autorité boursière française, ainsi que les modalités de leur publication et de leur dépôt.

Le comité de communication s'est réuni une fois en 2015 le 23 novembre 2015. Cette séance a eu principalement pour objet de faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur la communication et la publication d'informations destinées au marché, notamment au travers du document de référence, et de lancer le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels portant sur l'exercice 2015.

5

### 5.3.8 INFORMATION ET COMMUNICATION INTERNES

Les procédures développées par Veolia sont diffusées sur l'intranet du Groupe.

Les directeurs généraux et financiers des Business Units remettent à la direction générale de Veolia Environnement des lettres dites 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. Ainsi qu'il est précisé dans la première partie de ce rapport, le comité

des comptes et de l'audit du conseil d'administration examine avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés. Il est régulièrement informé de l'organisation du contrôle interne relatif à l'information financière et comptable, des principales procédures et mesures mises en œuvre dans ce cadre au niveau du Groupe ainsi que du contenu et de l'exécution du plan d'audit interne.

## 5.4 Éthique et conformité

La présence de la Société dans 46<sup>(1)</sup> 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 intègrent les diversités culturelles qui composent le Groupe et participent également à son objectif de préservation de l'environnement. La Société s'attache également à promouvoir ces valeurs et règles auprès de ses parties prenantes.

### 5.4.1 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 en 2013 où il a notamment été renommé « Guide Éthique ». Il est complété par deux annexes : le « guide de conformité au droit de la concurrence » et le « guide de gestion du risque en droit pénal des affaires ». Ce guide est un repère pour tous les collaborateurs du Groupe.

Le Guide Éthique, disponible sur le site internet et intranet de la Société, expose les valeurs, règles de conduites et actions de du Groupe. En janvier 2014, ce guide a fait l'objet d'une nouvelle action de communication et diffusion dans l'ensemble du Groupe.

Ces valeurs constituent le socle de la performance économique, sociale et environnement du Groupe et sont également des savoir-être et des savoir-faire que chacun au sein du Groupe s'attache à mettre en œuvre au quotidien :

- **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 dans 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 de 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** : valeur qui guide les comportements individuels de chacun, s'illustre par 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.

Depuis 2010, la direction générale a confié la mise en application et le contrôle de la politique du Groupe en matière d'éthique au secrétaire général du Groupe.

Les directeurs pays ont également la mission d'être correspondant éthique pour le pays qu'ils dirigent.

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



## 5.4.2 DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

La direction juridique *corporate* du Groupe est en charge des missions juridiques éthique et conformité (notamment les actions de sensibilisation et de formation en droit de la concurrence, de prévention du risque pénal et de la corruption), et valide les aspects juridiques des normes internes (cf. 5.3.2).

Dans le cadre de sa gouvernance, Veolia a également mis en place et déployé des normes du Groupe dont notamment :

- une charte des fournisseurs ;
- depuis 2004, une procédure interne Groupe relative aux opérations d'intermédiation et de prestations de services commerciaux ;
- une procédure interne de reporting juridique Groupe ;
- une procédure interne Groupe encadrant les actions de parrainage et de mécénat ;
- une procédure interne Groupe pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts ;
- une procédure interne Groupe pour la prévention du risque pénal incluant notamment des aspects de sensibilisation et de formation en matière de lutte contre la corruption ;
- une procédure interne Groupe d'alertes et de reporting en cas de fraudes ayant des conséquences comptables directes ou indirectes ;
- des procédures de contrôle interne financier.

L'application des normes du Groupe fait l'objet d'audits internes.

La Société appuie sa démarche sur des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs.

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.

Veolia a poursuivi ces actions réalisant à partir de 2008-2009 un « programme de formation au respect du droit de la concurrence » en France et à l'international auprès de plus de 4 500 cadres du Groupe. Il a été renouvelé dans plusieurs pays de 2010 à 2015. En 2013, ce programme de formation a été poursuivi par une formation en ligne comprenant 4 modules à destination de plus de 6 000 collaborateurs du Groupe dans le monde.

Depuis 2009, la Société a également conçu un « programme de formation et de prévention du risque pénal et de sensibilisation au risque de corruption ». Ce programme a été déployé auprès d'environ 3 200 personnes du Groupe (dont 850 cadres en France) et continue de se développer à l'international depuis 2011 (Europe, Brésil, EAU, Chine, Japon, Corée du Sud, etc.).

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.

## 5.4.3 LE COMITÉ D'ÉTHIQUE

En mars 2004, un comité d'éthique a été mis en place par le comité exécutif afin d'examiner les différentes questions ou problématiques éthiques. Ce comité comprend de trois à cinq membres choisis par le comité exécutif de la Société. Le comité élit en son sein un président, sans prérogatives particulières par rapport aux autres membres, sauf une voix prépondérante en cas de partage des voix. Peuvent être membres du comité, des salariés, des anciens salariés ou des personnes extérieures à la Société, choisis parmi des candidats ayant une bonne connaissance des métiers du Groupe et une situation de carrière garantissant une indépendance de jugement et un recul nécessaire. Les décisions du comité sont prises à la majorité. Ses membres sont soumis à une obligation stricte d'indépendance et de confidentialité et ils ne sont pas autorisés à faire part à l'extérieur de leur position personnelle. Pour garantir leur liberté de jugement, ils ne peuvent recevoir d'instruction de la direction générale de la Société et ils ne peuvent être révoqués. La durée de leur mandat est de quatre ans, renouvelable.

Le comité d'éthique a pour mission de présenter toute recommandation concernant les valeurs fondamentales de Veolia Environnement. Il vérifie que le Guide Éthique est accessible à tous. Ce comité peut être saisi par tout collaborateur ou se saisir lui-même de toute question relative à l'éthique. Il peut procéder à des « visites

à but éthique » dans les exploitations du Groupe. Le but de cette démarche est notamment d'apprécier, au travers d'entretiens individuels avec un échantillon aussi représentatif que possible de l'exploitation visitée, le degré de maturité éthique des salariés, leur connaissance des valeurs du Groupe, les problèmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer, la formation qu'ils reçoivent de leur hiérarchie ou dispensent à leurs collaborateurs sur le sujet.

Tout collaborateur du Groupe, qui suspecterait le non-respect des règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique, a la possibilité par tous moyens, de saisir le comité d'éthique. Cette alerte, qui fait l'objet d'une charte, (*Whistleblowing*) peut notamment être mise en œuvre lorsque le dit collaborateur considère qu'informer sa hiérarchie directe, peut présenter des difficultés ou qu'il n'est pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci. Pour exercer cette mission, le comité est investi de toute l'autorité nécessaire ; il peut ainsi entendre tout collaborateur du Groupe, les commissaires aux comptes et les tiers. Il peut également s'appuyer sur la direction de l'audit interne ou de toutes directions de la Société ou recourir aux services d'experts extérieurs.

En 2015, le comité 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.

## 5.5 Rapport du président du conseil d'administration au titre de l'article L. 225-37 du Code de commerce

Dans le cadre de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le rapport du président du conseil d'administration comprend pour l'exercice 2015 les informations concernant la composition du conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, les éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du président-directeur général, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, notamment celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ce rapport précise également que la Société se réfère volontairement à un code de gouvernement d'entreprise, indique les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale et présente les principes et les règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Enfin, il mentionne la publication des informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport.

Le rapport du président du conseil d'administration visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce a été préparé sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les directions

financière, juridique, des risques et de l'audit du Groupe. Les directions du contrôle interne du Groupe ont également contribué activement à l'autoévaluation du contrôle interne dont il est fait état dans ce rapport. Ces diligences ont fait l'objet d'une synthèse présentée le 19 février 2016 au comité des comptes et de l'audit de la Société. Ce rapport a été rédigé par les directions de l'audit, des risques, ainsi que les directions juridique et financière du Groupe ; il a été validé par la direction générale. Le rapport du président du conseil d'administration a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 8 mars 2016.

Ce rapport est basé sur les cinq composantes du modèle de contrôle interne promu par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* qui sont l'environnement général de contrôle, la gestion des risques, les activités de contrôle, la communication et le pilotage. Ce modèle reconnu sur le plan international constitue le référentiel de contrôle du Groupe.

Le document de référence 2015 de la Société comprend tous les éléments du rapport du président du conseil d'administration de la Société visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Vous trouverez ci-après les références aux paragraphes du document de référence correspondant aux différentes parties du rapport du président du conseil d'administration tel qu'approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 8 mars 2016.

	Chapitres/paragraphes du document de référence	Pages
Composition du conseil d'administration, application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration	7.1, 7.2.1 et 7.2.2	318, 334 et 342
Limitation des pouvoirs du président-directeur général	7.3.2	346
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	5.2, 5.3 et 5.4	255, 264 et 268
Référence au code de gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	334
Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale	8.1.8	371
Principes et règles arrêtés par le conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	7.4.1 et 7.4.2	347 et 354
Informations de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce	8.3	378

## 5.6 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration de la société Veolia Environnement

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et,
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes  
Paris-La Défense, le 15 mars 2016

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

**ERNST & YOUNG et Autres**

Gilles Puissochet


Xavier Senent



# 6

## RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE

<b>6.1</b>	<b>ENGAGEMENTS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>274</b>
<b>6.2</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>275</b>
6.2.1	Évolution des effectifs de Veolia	275
6.2.2	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	278
6.2.3	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	281
6.2.4	Garantir le respect des diversités et des droits humains et fondamentaux au sein de l'entreprise	285
<b>6.3</b>	<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>288</b>
6.3.1	Politique et performance environnementale	288
6.3.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	290
6.3.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	298
6.3.4	Préserver et restaurer la biodiversité	300
<b>6.4</b>	<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>	<b>301</b>
6.4.1	Construire de nouveaux modèles de création de valeur avec les parties prenantes	301
6.4.2	Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	306
6.4.3	Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	307
6.4.4	Actions engagées en faveur des droits de l'homme	309
6.4.5	Prévention de la corruption	309
<b>6.5</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>310</b>
<b>6.6</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>311</b>

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

## 6.1 Engagements pour un développement durable

Veolia a placé les enjeux de développement durable au cœur de sa stratégie. Opérateur de l'économie circulaire, le Groupe s'appuie sur son savoir-faire historique en matière de gestion de la ressource en eau, recyclage et valorisation des déchets et de gestion de l'énergie pour offrir des solutions innovantes au service d'un modèle d'économie circulaire.

Fort de l'expertise et de l'engagement de ses salariés, porté par le dynamisme de ses programmes de Recherche et développement, Veolia accompagne ses clients dans la prise en charge de leurs enjeux environnementaux et sociétaux. Pour cela, le Groupe construit avec eux les nouveaux modèles d'affaires qui leur permettront de déployer des solutions créatrices de valeur à partager.

Ce faisant, au-delà de son engagement dans le processus de transition énergétique, c'est son engagement pour une transition écologique que Veolia traduit dans ses neuf engagements pour le développement durable :

- **pour ressourcer la planète** (cf. section 6.3 *infra*) :

- *Engagement 1 : Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire,*
- *Engagement 2 : Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique,*
- *Engagement 3 : Préserver et restaurer la biodiversité ;*

- **pour ressourcer les territoires** (cf. section 6.4 *infra*) :

- *Engagement 4 : Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes,*
- *Engagement 5 : Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires,*
- *Engagement 6 : Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain ;*

- **pour les femmes et les hommes de l'entreprise** (cf. section 6.2 *infra*) :

- *Engagement 7 : Garantir un environnement de travail sain et sécurisé,*
- *Engagement 8 : Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié,*
- *Engagement 9 : Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.*

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, le code de gouvernement d'entreprise français AFEP-MEDEF, les objectifs de la Stratégie nationale biodiversité et de la Convention sur la diversité biologique.

Les engagements de Veolia pour le développement durable s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Portés au plus haut niveau de l'entreprise, leur pilotage est de la responsabilité des différentes instances de gouvernance tandis que leur déclinaison pour mise en œuvre relève de la responsabilité de la ligne managériale opérationnelle :

- le comité du développement durable interne rassemble l'ensemble des parties prenantes 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 d'objectifs pour 12 indicateurs clés assortis de plans d'action ;
- le comité recherche, innovation et développement durable, un des quatre comités du conseil d'administration, assure le suivi par les administrateurs de la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

Grâce au suivi d'indicateurs clés vérifiés par un organisme externe indépendant, cette performance est communiquée aux parties prenantes externes du Groupe.

Une présentation de la réglementation environnementale, cadre dans lequel le Groupe évolue, est également rappelée au chapitre 1 section 1.6 *supra*.

## 6.2 Ressources humaines

Veolia a pour première 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 que sont 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.

La politique ressources humaines se concrétise par une priorité accordée à la santé et la sécurité, par l'attention portée au développement des collaborateurs, par l'action et l'engagement de ses salariés et de ses managers, et par le respect et le dialogue avec les parties prenantes internes du Groupe.

Veolia a choisi de réaffirmer ses engagements, pour les femmes et les hommes de l'entreprise, selon trois axes majeurs de la politique ressources humaines :

- Engagement 7 : Garantir un environnement de travail sain et sécurisé ;
- Engagement 8 : Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié ;
- Engagement 9 : Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.

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 qui s'appuie sur les cinq valeurs du Groupe.

Régulièrement, au travers de la démarche « Initiatives sociales », la direction des ressources humaines Groupe organise le recensement des bonnes pratiques en matière de ressources humaines performantes 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. Cela a abouti en juin 2015 à une remise de Trophées afin de mettre en lumière des actions en faveur de la prévention santé, la prévention sécurité, le développement des compétences et des talents, l'équité sociale, la diversité, les ressources humaines et le développement commercial et l'engagement social. La publication « Initiatives Sociales 2015, Des idées pour avancer » présente près de 70 initiatives sociales, sélectionnées parmi 270 et issues de 34 pays.

Pour contribuer au pilotage de la fonction ressources humaines, la direction des ressources humaines Groupe a mis en place depuis 2001 un outil de reporting qui permet de suivre les données clefs du Groupe. Depuis 2012, cet outil dénommé « Global Report » est commun à la direction technique et performance, les informations sociales figurant ci-après en sont extraites.

### 6.2.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE VEOLIA

#### Évolution des effectifs sur 3 ans

Au 31 décembre 2015, l'effectif total s'élevait à 173 959 salariés, contre 179 508 au 31 décembre 2014.

Le tableau ci-dessous présente la répartition géographique des effectifs de Veolia.

Répartition géographique des salariés	2013	2014	2015	%
<b>Europe</b>	<b>138 412</b>	<b>118 902</b>	<b>115 593</b>	<b>66 %</b>
• Dont France	65 990	52 959	51 892	30 %
<b>Amérique du Nord</b>	<b>9 428</b>	<b>8 937</b>	<b>8 901</b>	<b>5 %</b>
<b>Amérique latine</b>	<b>16 339</b>	<b>14 089</b>	<b>11 609</b>	<b>7 %</b>
<b>Afrique - Moyen-Orient</b>	<b>12 540</b>	<b>11 949</b>	<b>12 417</b>	<b>7 %</b>
<b>Asie - Océanie</b>	<b>26 081</b>	<b>25 631</b>	<b>25 439</b>	<b>15 %</b>
<b>TOTAL MONDE (✓)</b>	<b>202 800</b>	<b>179 508</b>	<b>173 959</b>	<b>100 %</b>

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (✓) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.



Pour 2015, la variation d'effectif a été de -5 549 salariés, soit -3,1 %, justifiée par :

- - 3 271 salariés au titre de sorties de périmètre dont les principales concernent :
  - l'Europe (activités de gestion des déchets en Pologne, de réseau et assainissement de l'eau en République Tchèque et au Royaume Uni),
  - l'Amérique Latine (Pérou et Venezuela),
  - l'Asie (entités en Chine qui ont été cédées ou qui ont changé de pourcentage de contrôle) ;
- une diminution de près de 5 100 salariés justifiée en partie par la réorganisation en France pour les activités Eau, par des pertes de marchés pour les activités Recyclage et Valorisation des Déchets et l'arrivée au terme de chantiers au Pérou ;
- + 1 535 salariés au titre d'entrées de périmètre dont les principales sont en France (Veolia Energie France et Vestalia) ou en Afrique du Sud (Veolia Water South Africa) ;

- une croissance organique qui a généré +1 400 salariés (principalement situés en Afrique, Moyen-Orient, Japon, Mexique et Europe du Nord).

En 2015, l'effectif a connu les évolutions suivantes :

- Europe : -2,8 %
- Amérique du Nord : -0,4 %
- Amérique latine : -17,6 %
- Afrique Moyen-Orient : +3,9 %
- Asie Océanie : -0,7 %.

La politique d'internationalisation du Groupe s'est traduite par une stabilisation du nombre de collaborateurs hors France. Ainsi, 70 % de l'effectif total est aujourd'hui localisé dans un autre pays que la France.

## Effectifs par tranche d'âge et par genre

Âge	Hommes (%) (v)	Femmes (%) (v)	Total 2015	% 2015
Moins de 20 ans	0,37	0,08	784	0,45
20 à 24 ans	2,99	0,77	6 537	3,76
25 à 29 ans	6,95	2,07	15 685	9,02
30 à 34 ans	9,16	2,74	20 696	11,90
35 à 39 ans	10,20	3,04	23 037	13,24
40 à 44 ans	11,45	3,16	25 417	14,61
45 à 49 ans	11,92	3,22	26 335	15,14
50 à 54 ans	12,09	2,45	25 302	14,54
55 à 59 ans	9,75	1,82	20 133	11,57
60 ans et plus	4,90	0,87	10 033	5,77
TOTAL	138 787	35 172	173 959	100

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (v) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

Veolia constate une stabilité de son taux de féminisation. Il est en 2015 de 20,2 %.

## La répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie

	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Effectif total au 31 décembre	202 800	179 508	173 959
Effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	91,6 %	91,2 %	91,1 %
Effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	8,4 %	8,8 %	8,9 %
Effectif total cadres	12,7 %	12,0 %	12,4 % (v)
Effectif total non cadres	87,3 %	88,0 %	87,6 % (v)

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (v) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

## L'effectif moyen annuel pondéré

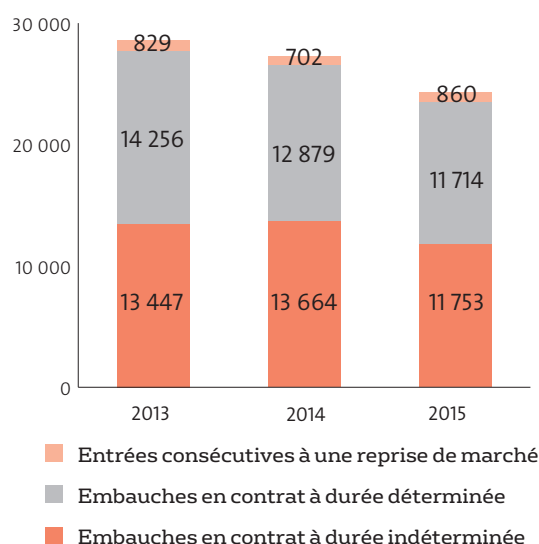
	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Effectif annuel total équivalent temps plein	198 215	174 856	167 905 (✓)
Effectif en contrat durée indéterminée en équivalent temps plein (CDI)	183 464	160 335	153 103
%	92,6 %	91,7 %	91,2 %

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (✓) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

Cet effectif correspond à l'équivalent du 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.

## Les embauches et les départs

### LES EMBAUCHES

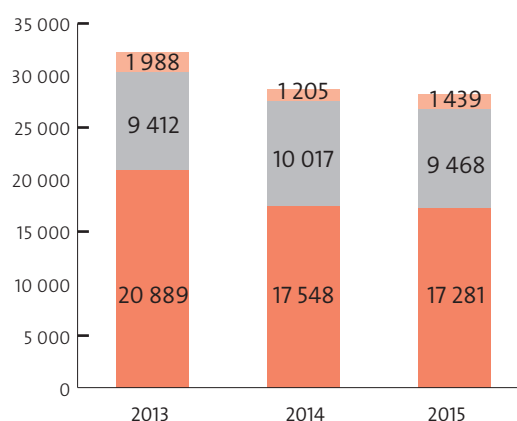


Au cours de l'année 2015, le nombre total des embauches s'est élevé à 24 327. En plus des gains de contrats, qui représentent 860 personnes, le Groupe a recruté sur le marché du travail 11 714 contrats à durée indéterminée (CDI), soit 46,07 % du total des embauches et 11 753 contrats à durée déterminée (CDD). Parmi ces derniers, 3209 contrats à durée déterminée ont été transformés en contrats à durée indéterminée au cours de l'année, soit 27,3 %. La part des effectifs en contrat à durée déterminée en équivalent temps plein représente 8,82 % de l'effectif moyen en équivalent temps plein de l'ensemble du personnel. De plus, 1 100 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne.

En France, 1 734 personnes ont été embauchés en CDI, soit 14,8 % du total des embauches en CDI enregistrés en 2015.

En Europe (hors France), Veolia enregistre 3 543 embauches en CDI en 2015, soit 30,2 % du total. Enfin, le reste du monde représente 6 437 embauches en CDI.

### LES DÉPARTS



- Départs consécutifs à une perte de marché
- Départs de salariés sous contrat à durée déterminée (CDD)
- Départs de salariés sous contrat à durée indéterminée (CDI)

Le nombre total de départs en 2015 a atteint 28 188, dont 13,6 % de licenciements individuels et 1,28 % de licenciements collectifs, auquel s'ajoutent 974 mobilités sortantes.

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Il est cependant toléré que des acquisitions, créations ou gains de contrats soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation.

### Informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement

Les variations de périmètre de Veolia se traduisent par des transferts de salariés sans que leur contrat ne soit remis en cause. Les restructurations qui ont été réalisées en 2015 correspondent le plus souvent soit à la perte de marchés, soit à la réorganisation indispensable de certaines unités. Ces opérations ont toujours été réalisées dans le respect de la législation et en concertation avec les partenaires sociaux et principalement en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

Les départs enregistrés en 2015 au titre du plan de départ volontaire sur le périmètre de l'Eau France sont de 382 salariés. Les effets de ce plan, négocié le 1<sup>er</sup> Juillet 2014 avec les partenaires sociaux, et mis en œuvre jusqu'au 15 Juin 2015, se poursuivront en 2016.

En Italie, le plan de réduction des effectifs a touché 126 salariés.

## 6.2.2 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

### 6.2.2.1 La prévention, la santé et la sécurité au travail

La démarche de prévention des risques professionnels, santé et de sécurité au travail est une préoccupation prioritaire et permanente pour Veolia, dans l'ensemble de ses activités. Dans l'ensemble de ses installations, Veolia s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique de ses collaborateurs.

#### L'ENGAGEMENT PRÉVENTION SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Veolia, en la personne de son président-directeur général, a signé, en 2013, la Déclaration de Séoul au siège de l'Organisation Internationale du Travail, reconnaissant le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre. Veolia s'engage, notamment, à promouvoir la démarche d'amélioration continue en matière de Prévention Santé et Sécurité, la formation des acteurs ainsi que 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 l'engagement du président-directeur général. Elle est structurée autour de **5 piliers** :

- 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.

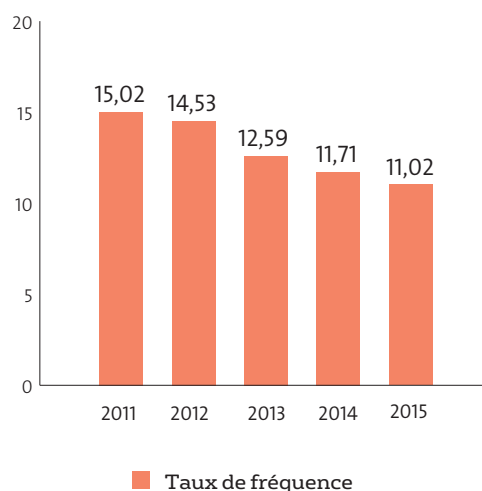
Cette démarche vise à soutenir les efforts déjà engagés en la matière, en renforçant l'implication de l'ensemble des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires des joint-ventures du Groupe, en vue de garantir leur intégrité physique et psychique.

Pour marquer son implication et son engagement de manière visible, l'ensemble de l'encadrement, des membres du comité exécutif jusqu'à l'encadrement de premier niveau, réalise des **visites de terrain dédiées à la sécurité** afin d'échanger régulièrement avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les comportements sûrs en matière de sécurité. De plus, un critère d'amélioration de la performance en matière de Prévention Santé et Sécurité est intégré dans l'évaluation globale de la performance de l'encadrement et dans le calcul de la part variable de leur rémunération.

Du 21 au 25 septembre 2015, Veolia a organisé la semaine internationale de la sécurité sur le thème de « Travailler ensemble en sécurité ». Son objectif principal était d'examiner les règles fondamentales de sécurité « Always Safe ». Ce temps fort a permis à chaque collaborateur et manager, quel que soit son pays, sa zone ou la direction à laquelle il appartient de rappeler et d'expliciter

les règles de sécurité en vigueur au sein de Veolia, d'encourager l'implication du management, d'avancer plus loin dans la diffusion des bonnes pratiques, de donner à chaque collaborateur les moyens de faire de nouveaux progrès en la matière. Le rappel des règles fondamentales de sécurité « Always Safe » - règles non-négociables qui s'adressent à tous, managers et collaborateurs - permet de s'assurer de leur entière compréhension et de leur bonne mise en œuvre par tous les collaborateurs. Cette semaine a donné lieu à une forte mobilisation et plus de 150 actions exemplaires ont été validées et diffusées au sein de l'ensemble des entités afin de les promouvoir et de les intégrer dans les processus d'amélioration continue de chaque entité opérationnelle.

Cet engagement, partagé par tous, donne des résultats visibles, depuis 2010, le taux de fréquence est en constante diminution de **18,88 en 2010 à 11,02 en 2015**. Le Groupe s'est donné pour ambition un taux de fréquence inférieur à 6,5 à horizon 2020.



#### UN ENGAGEMENT PARITAIRE EN MATIÈRE DE PRÉVENTION SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le renforcement de la prévention et l'analyse des accidents sont des éléments essentiels du dialogue social. Ainsi, en 2015, plus de 22 % des accords signés sont des accords 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 sont notamment

l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail, singulièrement les aspects relatifs aux facteurs de pénibilité et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité.

### SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA PRÉVENTION, SANTÉ ET SÉCURITÉ

Plus qu'une politique, la Prévention Santé et Sécurité fait partie intégrante de toutes les activités et des processus structurants de l'organisation.

**Le centre d'excellence Prévention, Santé et Sécurité**, qui regroupe une vingtaine d'experts internationaux, propose aux membres du comité exécutif, pour validation et mise en œuvre, les orientations 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 par le biais d'indicateurs de performance. En complément de ces projets, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation permet d'avoir un système d'amélioration continue structuré qui, complété par des visites de terrain, permet d'intégrer les dimensions culturelles, inhérentes à chaque pays.

Le système de management de la Prévention, Santé et Sécurité a pour base la cartographie des risques au plus proche des situations de travail, l'analyse des causes et circonstances des accidents, presque-accidents et maladies professionnelles ainsi que le suivi des plans d'actions mis en œuvre à la suite des audits. Plusieurs points d'étapes annuels sont présentés au comité exécutif afin de vérifier l'adéquation entre les actions menées et la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des démarches de prévention structurées et structurantes sur la base de référentiels tels que l'OHSAS 18001 et ILO OSH 2001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de Prévention Santé et Sécurité.

**En 2015**, plus de 58 % des salariés ont bénéficié d'une formation à la sécurité – un tiers des heures de formation a été consacré à la sécurité. L'ensemble des fournisseurs doivent prendre les dispositions qui s'imposent en vue de garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Pour les activités sous-traitées, une analyse des risques préalable permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

**Les audits sécurité** sur les installations sont diligentés avant la prise d'exploitation pour détecter d'éventuelles situations de 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 probabilité d'occurrence et ainsi garantir le niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs.

**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 » (cf. section 6.2) soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

### LA PRÉVENTION DES MALADIES PROFESSIONNELLES

L'ensemble des salariés bénéficient 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 Groupe 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 conjointement définir et mettre en œuvre un plan d'actions. Cette démarche a été étendue et adaptée à l'international.

En 2015, 214 salariés ont 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.

### DÉMARCHE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Le Groupe a entrepris une démarche de qualité de vie au travail qui intègre des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux (stress). Sur ce sujet, une communication est réalisée auprès des salariés, notamment lors de la présentation des résultats des enquêtes menées, d'explication sur des actions de prévention. Un programme de formation des managers visant à les aider à intégrer dans leur comportement managérial la prise en compte des risques psychosociaux a été déployé.

En complément, cette démarche intègre l'analyse ergonomique des postes de travail, la promotion des bonnes pratiques en matière de santé, de 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.

### LES CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

*Précisions méthodologiques : concernant le taux de gravité des accidents du travail, la définition retenue par le Groupe pour le calcul du nombre de jours d'arrêt suite à des accidents du travail inclut les jours d'arrêt sur l'exercice occasionnés par des accidents du travail survenus au cours des exercices antérieurs ; des écarts de méthode peuvent subsister dans certaines entités quant à l'application de ces principes. En 2015, les données d'accidentologie ont été collectées trimestriellement grâce à l'outil Global Report.*

	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	4 485	3 707	3 332 (√)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	183 538	161 000	163 649 (√)
Taux de fréquence des accidents du travail	12,59	11,71	11,02 (√)
Taux de gravité des accidents de travail	0,52	0,51	0,54 (√)
Nombre de salariés formés à la sécurité	116 240	101 168	97 609
Nombre d'instances dédiées à l'étude des problèmes de santé et de sécurité	2 503	1 880	2 388

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (√) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

Le Groupe a retenu une définition commune des accidents du travail pour l'ensemble des pays et de ses filiales, à savoir tous les accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.

En 2015, le nombre d'accidents du travail hors trajets avec arrêt d'au moins une journée a baissé de 10 % par rapport à 2014.

### 6.2.2.2 Organisation du travail

#### L'ORGANISATION ET LA DURÉE DU TEMPS DE TRAVAIL

Les modalités d'organisation du temps de travail dépendent des entreprises, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation et sont définies afin de répondre au mieux aux exigences du service et de nos clients. Quoique s'appliquant le plus souvent à des durées de travail journalières équivalentes, elles sont assez variées (par exemple, étalement du travail sur quatre, cinq ou six jours de la semaine, décalages horaires à l'arrivée et au départ,

horaires variables, alternance de semaines courtes et longues et annualisation du temps de travail).

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 38,8 heures (√)<sup>(1)</sup>. Ce chiffre reste constant par rapport à 2014.

Le nombre total de jours calendaires d'absence a atteint 2 511 782 (√)<sup>(1)</sup> au cours de l'année 2015, dont 1 691 080 jours d'absence pour maladie (soit 3,11 % du total), 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 16 186 086 (√)<sup>(1)</sup> soit un nombre moyen par salarié de 93 heures supplémentaires par an. Mais la notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile l'appréciation d'un tel indicateur. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel pendant l'astreinte ou à des fins de chantier, par exemple pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables.

	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	3,90 %	3,79 %	4,23 % (√)

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (√) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

### 6.2.2.3 Une politique de sûreté renforcée à l'international

Le Groupe est particulièrement attentif au suivi de ses salariés 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.

Afin d'anticiper le plus en amont possible les éventuelles dégradations du contexte sécuritaire, la direction de la sûreté assure la veille et l'analyse continue de la situation dans les zones et pays à risque. Cette veille permet également d'élaborer tous les mois une cartographie des pays à risques qui est diffusée à l'ensemble des salariés du Groupe afin de les informer sur le profil sécuritaire de chaque pays.

La direction de la sûreté de Veolia traite au cas par cas les demandes d'autorisation de déplacement dans les pays considérés comme les plus sensibles et délivre systématiquement des recommandations spécifiques au cadre de mission du collaborateur, selon son profil et sa destination.

Dans les pays les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de faire face aux possibles dégradations du contexte sécuritaire. Ces plans régulièrement actualisés précisent les mesures de sûreté spécifiques mises en place dans le pays ainsi que l'organisation et les mesures devant être mises en œuvre en cas de crise.

L'accompagnement sécuritaire des salariés passe également par leur sensibilisation et leur formation aux risques de sûreté, aux règles et aux comportements de prévention et de protection à adopter dans les pays à risques. Afin de toucher le plus grand nombre, en 2013, un e-learning propre au Groupe a été développé par la direction de la sûreté et le Campus Veolia et rendu obligatoire pour tout déplacement dans ces zones. Des séances de formation directes sont également dispensées auprès des collaborateurs qui se déplacent le plus fréquemment dans les zones à risques.

Les Volontaires Internationaux en Entreprise (VIE) suivis par les directions des ressources humaines des entités, bénéficient de manière systématique d'une sensibilisation aux questions de sûreté. Enfin, la direction de la sûreté accompagne la Fondation dans la formation des salariés volontaires pour des missions d'urgence.

(1) Les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe (√) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

## 6.2.3 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

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. 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.

### 6.2.3.1 La gestion des carrières

La direction du développement ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Avec une organisation par zone et par filière fonctionnelle, elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs.

Dans ce contexte de réorganisation du Groupe, la priorité à la mobilité interne est clairement affirmée. Sa mise en œuvre s'appuie sur des processus et des outils :

- un comité mobilité international, qui réunit tous les mois par le biais d'une conférence téléphonique, l'équipe développement RH et les équipes RH à l'international ;
- le portail carrières qui permet de publier l'ensemble des offres de postes du Groupe ;
- les entretiens annuels, utilisés sur l'ensemble du périmètre, permettent d'identifier les développements de compétences à mettre en œuvre ;
- des évaluations collectives des cadres, notamment par la démarche ECHOS (évaluation collégiale des hommes, des organisations et des structures). L'exploitation des résultats de ces sessions doit permettre une meilleure adéquation des ressources aux besoins des activités du Groupe. Elles facilitent aussi l'identification des potentiels afin de leur fournir les moyens de poursuivre leurs parcours professionnels au sein de Veolia ;
- le recours à des viviers internationaux, à travers le programme Pangeo, permet notamment l'intégration de jeunes talents.

S'agissant du périmètre spécifique de la France, la politique de l'emploi reste marquée par un contexte de profonde réorganisation du Groupe et nécessite la poursuite et l'optimisation de la gestion maîtrisée des embauches, la solidarité au sein du Groupe étant essentielle. À ce titre, une réunion dédiée à la mobilité en France a lieu tous les mois et réunit les responsables recrutement et mobilité.

### L'ALTERNANCE

L'alternance est l'instrument privilégié de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable. C'est la voie d'excellence choisie par Veolia pour préparer les collaborateurs à exercer les métiers du Groupe en disposant des compétences nécessaires. 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.

Le déploiement de cette politique se fait notamment au travers du réseau des Campus et des centres de formation de Veolia 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 de services à l'environnement, et facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

### LES RELATIONS ÉCOLES ET PARTENARIATS

La mobilisation des ressources dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain, en quantité et en qualité, est 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 pour permettre 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.

### 6.2.3.2 Le développement des compétences

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse et s'investit au travers des engagements pour un Développement Durable « pour les femmes et les hommes de l'entreprise » afin que chaque année, plus de 75 % des salariés suivent au moins une formation.

Les principaux enjeux de la formation chez Veolia sont :

- adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes pour toujours mieux servir ses clients et développer son avantage compétitif ;
- anticiper les évolutions en formant aux nouvelles technologies ;
- favoriser les carrières évolutives.

Pour y répondre, la politique de formation du Groupe s'articule autour de trois objectifs :

- développer et adapter les compétences des collaborateurs dans tous les métiers ;
- accompagner la performance et le développement commercial du Groupe ;
- contribuer au développement de la culture d'entreprise.

Dans ce cadre, c'est à partir des demandes des directions formation métiers et corporate, et des unités opérationnelles locales que l'offre est élaborée par plus de 600 formateurs et contributeurs internes. Cela permet de proposer des formations en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain.

Le réseau des Campus de Veolia est présent dans dix pays. Créé en 1994, ce réseau comprend aujourd'hui quatorze centres au total qui couvrent les deux tiers des territoires d'intervention de Veolia et propose près de 2 300 formations.



**DES FORMATIONS POUR TOUS, TOUT AU LONG DE LA VIE**

La politique de formation est ouverte à tous les collaborateurs, dès leur intégration et tout au long de leur carrière dans l'entreprise. En 2015, plus de 435 000 actions de formation ont été dispensées. Elles visent à développer les compétences de chacun au travers de parcours reconnus permettant, l'obtention de certifications et habilitations, la mobilité et l'évolution professionnelle. **Plus de 84 % des heures de formation** sont destinées aux opérateurs et aux techniciens afin de favoriser aussi l'évolution des moins qualifiés.

**DES FORMATIONS RECONNUES**

Le Groupe propose des formations diplômantes reconnues pour donner toute sa place à la reconnaissance des compétences, ceci afin de motiver les collaborateurs, augmenter leur employabilité et l'acquisition des standards de compétences mesurables et de développer l'intelligence de la tâche, 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 proposé dans le réseau des Campus. Ainsi le réseau des Campus en France propose onze diplômes et titres de niveau CAP, neuf diplômes et titres de niveau BAC, trois BTS, deux Licences Professionnelles et un Master.

**VEOLIA FORME VEOLIA**

Le Groupe est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Deux tiers des heures de formation continue dispensées par le réseau des Campus et les centres de formation Veolia sont ainsi assurées par des collaborateurs du Groupe. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe garantit la pertinence des contenus et constitue un facteur de cohésion.

**LE RÉSEAU DES CAMPUS ET LES PARTENARIATS**

Veolia déploie à travers le monde une plate-forme de développement des compétences grâce notamment à une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires d'une part, ainsi que nombreux partenariats pédagogiques.

À titre d'exemple, le Campus UK 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.

Pour la zone Amérique latine, un partenariat pédagogique a été signé début novembre 2015 avec l'Université de Politécnic de Valence, en Espagne, sur le déploiement d'un programme de 3 ans et 300 heures de formation.

Ce projet pédagogique novateur comprend un apprentissage en présentiel, en ligne, et préparation individuelle pour 150 managers.

**PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MANAGERS**

Le Groupe propose des parcours de développement des compétences managériales définies pour l'ensemble de Veolia : le séminaire Dirigeant et les programmes Talents conçus entre autres avec le concours de l'IMD business school de Lausanne. Le séminaire Dirigeant, 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 et, la capacité à porter les valeurs de responsabilité sociale de l'entreprise. Les programmes Talents ont réuni, en 2015, plus de 140 managers, et visent à développer les aptitudes managériales et les capacités d'entrepreneuriat, de vision et de planification stratégique.

Conjointement, un programme de parcours de formation itinérant a été élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues, de la zone Asie de Veolia. Le programme STREAM (Study and Training Expedition for Asian Managers) a ainsi pour vocation de faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même entité géographique. Chaque année, une activité du Groupe est plus particulièrement étudiée, en 2015 il s'agissait de l'Énergie.

Ce programme est en cours de déclinaison pour la zone géographique de L'Europe du Nord.

Formation	Total 2013	Total 2014	Total 2015
	Monde	Monde	Monde
Nombre total de participants aux actions de formation	497 405	449 940	436 276
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	76 %	80 %	75,5 % (v) (1)
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	17,4	16,4	17,2
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	3 450 928	2 858 891	2 889 149

(1) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (v) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.



### 6.2.3.3 L'engagement des managers

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 valeur et en les associant aux décisions. À cette fin, l'effort de Veolia se matérialise au travers de plusieurs actions.

#### LA CHARTE DE COMPORTEMENT DU MANAGER

Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du Groupe, Veolia a mis en place, dès 2012, la charte de comportement du manager. Instrument indispensable à la construction du nouveau Veolia, elle s'appuie sur cinq valeurs fondatrices du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. Elle traduit, pour chacune de ces valeurs, l'engagement collectif du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers, qu'ils doivent promouvoir auprès de leurs équipes.

#### L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT DES MANAGERS

La deuxième vague du baromètre d'engagement des managers a été réalisée en mai 2015 auprès d'un panel élargi à 5 000 managers (2 500 en 2013). Conçue 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, elle souligne les points forts et les points de progrès de la politique managériale du Groupe. Cette nouvelle édition a permis d'analyser l'évolution en tendance des réponses du panel initial et de mesurer les éventuels écarts entre les réponses de ce panel initial et des nouveaux répondants.

En 2015, le taux de participation de 77 % est en hausse de 7 points par rapport 2013. 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 est très élevé : 86 % (V) <sup>(1)</sup>.

Les résultats 2015 ont permis d'établir des axes de plan d'actions Groupe 2016-2017 accompagnés d'objectifs d'évolution chiffrés. Ces axes seront déclinés dans les zones et les pays. Le prochain baromètre permettra d'évaluer les progrès réalisés.

Le Groupe s'est en particulier donné pour objectif de maintenir un taux d'engagement des managers supérieur à 80 %.

En complément de l'enquête auprès des « 5 000 », plusieurs pays ont initié en 2015 des démarches similaires auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs.

#### 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 toutes ses implantations dans le monde. Ce formulaire permet d'avoir des critères homogènes et un langage commun pour définir les objectifs individuels et décliné la stratégie du Groupe. Il permet à la fois d'apprécier les performances et les compétences, de partager les valeurs du Groupe, d'identifier des besoins en développement, les perspectives de carrières et de mettre en œuvre les actions nécessaires.

L'évaluation de la performance est assise sur des objectifs financiers, de sécurité et qualitatifs en prenant 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.

### 6.2.3.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de rémunération cohérente avec les résultats de l'entreprise, qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite.

Cette politique repose sur les principes 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.

#### RÉMUNÉRATIONS

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 32 463 euros en 2015.

#### Égalité hommes-femmes

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 33 558 euros en 2015 (30 479 euros en 2014) et celle des femmes 27 968 euros (25 517 euros en 2014), soit un écart moyen de 5 590 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. La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à conditions d'emploi et qualifications égales.

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.

#### PROTECTION SOCIALE

Les dispositifs de protection sociale sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation.

Cependant, certains principes fondamentaux sont valables partout :

L'allongement de la durée de vie, la croissance des coûts médicaux et les départs à la retraite 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 employés. Par sa dimension internationale, le Groupe prend en compte ces facteurs et veille à :

- 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 équitable à l'ensemble de ses employés ;
- garantir la bonne gestion de l'entreprise en veillant à maîtriser les coûts liés aux engagements sociaux ;

(1) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (V) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

- financer les régimes par un co-investissement de l'employeur et des salariés afin de s'assurer de la responsabilité de chaque partie et anticiper le risque.

### AVANTAGES FINANCIERS

#### Participation

Compte tenu de la nature de son activité, Veolia Environnement n'est pas en mesure de dégager un montant à affecter à la réserve de participation. Aucun accord de participation n'a donc été mis en place.

De manière générale, les entités françaises du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

#### Intéressement

Un accord d'intéressement est applicable à l'ensemble des salariés de Veolia Environnement, les modalités de cet accord qui visent à associer les collaborateurs aux performances du Groupe et de la Société ayant été renégociées en 2014. Quatre indicateurs ont ainsi été définis pour la période 2014-2016 : deux indicateurs à caractère financier, un troisième lié à la performance globale du Groupe en termes de sécurité des conditions de travail, un quatrième prenant en compte la progression en France du recours au secteur protégé et adapté.

Plus généralement, le Groupe privilégie en France une politique de développement des accords d'intéressement associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée.

En 2015, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2014, au sein des entités françaises, s'établissent à 70 millions d'euros.

Le montant investi en 2015 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement 2014, s'élève à 17 millions d'euros, ce qui représente 24,7 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 2,6 millions d'euros.

À fin 2015, 76,4 % des salariés des entités françaises sont couverts par un accord d'intéressement.

### ÉPARGNE SALARIALE ET ÉPARGNE RETRAITE

#### Épargne salariale

Les salariés du Groupe ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale du Groupe prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

#### Épargne retraite

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 une retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses.

À fin 2015, le montant total épargné par les salariés <sup>(1)</sup> en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 339 millions d'euros <sup>(2)</sup> réparti comme suit :

- 320 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 47 625 salariés <sup>(1)</sup>,
- 19 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCO G) détenus par 22 538 salariés <sup>(1)</sup>.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en action Veolia (actionnariat salarié) qui représentent 111 millions d'euros sont détenus dans le PEG <sup>(3)</sup>.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 176 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCO G.

#### Actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en fin d'année 2015 et s'est traduite par l'émission de 1 063 022 actions nouvelles représentant 0,19 % du capital de la Société à la mise en place du plan. Cette opération d'augmentation de capital réservée aux salariés a été proposée à 97 701 collaborateurs dans 19 pays. Avec un taux de souscription de 28,05 %, cette dernière opération se place au premier rang de toutes les augmentations de capital réservées de Veolia depuis 2004. Il est prévu une fin d'opération pour le Royaume-Uni, vingtième pays, à fin février 2016.

Environ 49 450 salariés <sup>(4)</sup> du Groupe sont, au 31 décembre 2015, actionnaires de Veolia Environnement et détiennent à la date de dépôt du présent document de référence 1,10 % du capital de la Société.

Au 31 décembre 2015, c'est un montant de 130 millions d'euros qui est détenu par les salariés du Groupe au titre de l'actionnariat salarié, tant en France qu'à l'international <sup>(4)</sup>.

Le dispositif de communication « Investissons ensemble pour ressourcer le monde » conçu et déployé par les directions des ressources humaines, des systèmes d'information et de la communication, avec l'agence Insign pour appuyer le plan d'actionnariat salarié Sequoia 2015, a reçu le Prix d'honneur de la communication managériale aux Grands Prix Communication & Entreprises qui se sont déroulés le 19 novembre 2015 à Paris.

### 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, quand cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies moins coûteux.

(1) Et ex-salariés.

(2) Compte non tenu des avoirs investis en Comptes Courants Bloqués (CCB), pour un montant de 15,3 millions d'euros.

(3) À cela s'ajoute le FCPE Actions Vivendi Universal (Actions VU) pour un total au 31 décembre 2015 de 51,8 millions d'euros qui fait également partie de l'actionnariat salarié.

(4) À l'exclusion des salariés de Transdev.

## 6.2.4 GARANTIR LE RESPECT DES DIVERSITÉS ET DES DROITS HUMAINS ET FONDAMENTAUX AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### 6.2.4.1 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

#### L'ENGAGEMENT DIVERSITÉ-ÉGALITÉ DES CHANCES

Depuis le 12 juin 2003, date de son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe soutient et promeut les principes du Pacte 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 s'inscrit naturellement dans la politique globale de ressources humaines de Veolia.

Les engagements diversité 2014-2016, réaffirment la priorité à l'égalité des chances et la non-discrimination, et la reconnaissance de tous les talents et des compétences internes. Par ailleurs, au regard des enjeux de Veolia, deux autres priorités ont été définies :

- **garantir le développement de la mixité et de l'égalité femmes/hommes :**

La mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont un des enjeux de performance, de crédibilité et d'équité. Veolia doit attirer tous les talents à tous les niveaux de l'entreprise et dans l'exercice de tous ses métiers. Une attention particulière est apportée à la féminisation des instances dirigeantes du Groupe, à la mixité des emplois dans les métiers et dans ses instances représentatives.

Afin d'accompagner le développement de la mixité et l'égalité des femmes et des hommes de l'entreprise, un plan de 10 actions spécifiques a été défini et présenté en 2014 au conseil d'administration. Le plan recouvre les thématiques d'intégration, de gestion des carrières des femmes et intègre un volet sur la sensibilisation et la formation.

- **accompagner l'internationalisation de Veolia :**

Veolia favorise le travail dans un environnement interculturel et respectueux de la culture de chacun. L'ensemble des pays dans lesquels le Groupe se développe, l'enrichissent. Chaque collaborateur quelle que soit son origine doit pouvoir être pleinement intégré et participer ainsi au développement de Veolia.

#### CHIFFRES CLÉS

- Taux de femmes dans le Groupe : 20,2 % (V) <sup>(1)</sup>
- Taux de managers femmes dans le Groupe : 25,3 % (V) <sup>(1)</sup>
- Taux d'employés en situation de handicap dans le Groupe : 1,9 %
- Seniors dans le Groupe (âgés de 55 ans et +) : 17,3 %
- Jeunes dans le Groupe (âgés de - de 30 ans) : 13,2 %

Les engagements Diversité de Veolia se traduisent par de nombreuses actions : la signature de la charte Diversité, la participation à la restitution du classement des entreprises suite à la signature de la convention sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec le Ministère des Droits des Femmes,

aux nombreuses actions entreprises dans les entités et valorisées au travers de la démarches des « initiatives sociales ».

#### Le réseau Diversité

Le plan d'actions Diversité est porté par un réseau mondial de référents diversité qui garantissent la mise en œuvre des engagements Diversité 2014-2016, établissent les diagnostics et plans d'actions adaptés à leur contexte et en mesurent les résultats et valorisent les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Enfin un nouveau tableau de bord de thématiques a été actualisé afin de garantir la traçabilité de la mesure. Les indicateurs sont :

- réclamations : le nombre de réclamations déposées par les salariés et parties prenantes sur les dispositifs d'alerte et le nombre de cas de discrimination avérée ;
- égalité professionnelle : le taux d'emploi des femmes, le taux de féminisation de l'encadrement, le taux d'emploi des femmes non-cadres et le taux de féminisation des recrutements ;
- seniors : le taux d'emploi des + de 55 ans ;
- jeunes : le taux d'emploi des - de 30 ans, taux d'alternants ;
- handicap : le taux d'emploi de personnes en situation de handicap ;
- accès à la formation : le taux de salariés ayant accès à la formation par an et le taux de femmes cadres formées par an.

De nombreuses actions ont été menées en 2015, dans l'ensemble des pays, entités. On notera notamment la mise en service du système d'alerte et d'écoute des réclamations de Veolia en France « Allodiscrim », cellule d'écoute indépendante et confidentielle. Ainsi, les salariés qui souhaitent enregistrer une alerte pour discrimination peuvent depuis juillet 2015, se rapprocher de leur cellule d'écoute dédiée.

Un audit « non-discrimination » du portail de recrutement Groupe « Veolia pour tous » a été lancé, afin de contrôler la bonne application des règles de non-discrimination selon les 20 critères légaux (législation française). Ce contrôle recouvre à la fois le fonctionnement de l'outil mais aussi le contenu des offres d'emploi de l'ensemble du Groupe. Un contrôle de 1 000 postes à pourvoir saisis sur le portail Carrière de Veolia sur l'année 2015 selon 7 critères discriminants sur les 20 critères légaux. Une démarche permettant, par conséquent, d'alerter, de sensibiliser, voire d'accompagner des recruteurs par des formations.

**La diversité par le sport :** Veolia a souhaité développer la promotion de la diversité en s'appuyant sur le sport qui permet de valoriser l'esprit d'équipe, la réussite collective, l'accès au sport pour tous, quelles que soient les capacités et les performances de ses salariés. En partenariat avec les Fédérations Française et Européenne et maintenant Mondiale du Sport d'Entreprise (FFSE, EFCS, WFCS), Veolia s'est de nouveau engagé dans la seconde édition de la Course de la Diversité en septembre 2015 au Stade de France. 310 collaborateurs ont participé à cet événement et ont contribué à promouvoir les valeurs de la diversité, soit plus de 110 participants de plus qu'en 2014.

(1) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (V) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

À l'occasion de la collecte des initiatives sociales Groupe dans la **catégorie Équité sociale et Diversité** une trentaine de projets ont été présentés et c'est la démarche des « ambassadrices » de Veolia Recyclage et Valorisation des Déchets en France visant à promouvoir et à intégrer des femmes dans les métiers d'exploitation qui a obtenu le Prix de sa catégorie. Cette action est présentée dans la brochure « Initiatives sociales 2015, Des idées pour avancer ».

### L'EMPLOI ET L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

« 80 % des handicaps surviennent au cours de la vie. Soutenir l'intégration des personnes en situation de handicap dans le Groupe, c'est déjà changer notre regard ». Le pourcentage de salariés de Veolia en situation de handicap dans le monde reste stable avec 1,88 % à fin 2015 et avec 3 275 salariés concernés au 31 décembre 2015. Les axes de Veolia pour agir sont :

- **sensibiliser** les salariés du Groupe au handicap ;
- **renforcer** le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail et accompagner les salariés concernés dans la reconnaissance de leur handicap ;
- **accompagner** l'adaptation ergonomique des postes de travail ;
- **encourager** le recrutement et **soutenir** les employeurs du secteur protégé (ESAT) en France.

### SOUTENIR LES SALARIÉS LES PLUS FRAGILES

Depuis 2009, un Plan de Solidarité Active a été lancé 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 », dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en France, mis en œuvre avec l'appui d'un partenaire externe.

Aujourd'hui, plusieurs milliers de salariés du Groupe ont accès à une plateforme téléphonique leur permettant de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent.

**En 2015, plus d'une centaine d'appels** ont été reçus chaque mois, concernant principalement des questions liées au logement et aux problèmes financiers.

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 et de dons alimentaires. Les organisations syndicales sont associées au conseil d'administration et à la gestion de cette association.

### UN ENGAGEMENT RECONNU

Chaque année Veolia voit son engagement reconnu au travers de labels, certificats, classements. Ainsi, l'activité Eau en France a obtenu le renouvellement, en 2014, du label Diversité ; en République tchèque, l'activité Énergie a reçu le label *Investor in People* ; en Chine, l'activité Eau a déployé la charte de l'égalité

entre les hommes et les femmes ; au Royaume-Uni, Veolia figure dans la liste des entreprises responsables du *Financial Times* et en Allemagne, la société OEWA a renouvelé récemment son certificat sur la conciliation vie familiale-vie professionnelle.

### DES PARTENARIATS DANS LA DURÉE

Le Groupe est partenaire et/ou membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances dans les différents pays d'implantation du Groupe. Veolia est notamment, partenaire du *Global Compact* et du *Women's Forum*.

**En France**, Veolia est partenaire depuis 5 ans de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) et contribue au partage de bonnes pratiques avec les entreprises adhérentes. En 2015, Veolia a ainsi accueilli le réseau AFMD pour présenter l'accord sur le contrat de génération et sa mise en œuvre opérationnelle. En 2016, il est d'ores et déjà programmé un débat avec les adhérents de l'AFMD sur « la diversité par le sport » ainsi que la participation au voyage d'étude en Grande Bretagne sur les pratiques de la diversité en Europe.

Veolia est également partenaire de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

## 6.2.4.2 Cohésion et dialogue social

### FAVORISER LA QUALITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL

Veolia s'assure de la bonne mise en œuvre du dialogue social à tous les niveaux :

- 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, près de 1 000 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.

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.

### BILAN DES ACCORDS COLLECTIFS

927 accords collectifs (V)<sup>(1)</sup> ont été signés en 2015.

La répartition par type d'accord est détaillée ci-dessous dans le tableau.

Accords relatifs aux rémunérations	Accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail	Accords relatifs au dialogue social	Accords relatifs au développement des compétences	Autres accords
49 %	22 %	12 %	6 %	11 %

Le nombre de représentants du personnel est de 10 232 (V)<sup>(1)</sup>.

Le nombre de grèves enregistré en 2015 est de 85, soit -14 % par rapport à 2014 et représente 0,01 % du nombre total de jours travaillés.

(1) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (V) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

### COMITÉS DE GROUPE VEOLIA, PARTIES PRENANTES ESSENTIELLES DE LA TRANSFORMATION

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un Comité de Groupe France ainsi qu'un Comité de Groupe Europe dont les modalités de mise en place et de fonctionnement ont fait l'objet d'une révision en 2015. **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, comme par exemple sur le projet de cession de Dalkia France en 2014 ou encore sur le projet de désengagement de l'activité Transport initié en 2010. Ils sont également informés et consultés sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe.

L'accord signé avec les organisations syndicales du Comité Groupe France sur la qualité du dialogue social de 2010 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.

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.

La formation certifiante proposée aux partenaires sociaux centraux français et créée en partenariat avec l'Institut d'Études Politiques de Paris et l'association « Dialogues » témoigne de cette volonté. Elle s'inscrit dans le cadre d'une réflexion menée avec les organisations syndicales sur la carrière syndicale. Cette formation renforce le développement des compétences des représentants des instances syndicales, valorisés et encouragés dans leur mission.

Dans le cadre des dispositions de l'accord de 2010, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier leurs priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires des organisations syndicales représentatives sont reconduits chaque année.

Enfin, dans l'esprit de la formation dédiée aux représentants français, une formation est déployée depuis 2010 pour le bureau et les membres du Comité de Groupe Europe. Une session dédiée aux nouveaux membres du bureau du Comité de Groupe Europe est prévu mi-janvier 2016. L'ensemble des membres du Comité de Groupe Europe seront formés ultérieurement comme le prévoit l'accord, signé le 8 juin 2015. Conçue avec le bureau du Comité de Groupe Europe et l'organisme Astrée, cette formation a pour objectif notamment de permettre aux représentants d'aborder plus globalement la diversité culturelle ainsi que la pluralité des métiers de Veolia et ses enjeux.

Le Groupe concrétise ces engagements par la signature d'accords de Groupe avec les organisations syndicales représentatives, notamment :

Un accord sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France a été signé en 2014.

Par ailleurs, dans le cadre de la loi de sécurisation, deux administrateurs salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les Comités de Groupe France et Europe.

Un accord Groupe pour la mise en place d'un Plan Épargne Collectif pour la Retraite (PERCO) a été signé en 2012.

Une lettre d'engagement a par ailleurs été signée en 2012 avec le Comité de Groupe Europe sur la Prévention, Santé et la Sécurité.

La commission de suivi de l'accord France « prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail » signé en 2008, mise en place pour 3 ans a été redéfinie et pérennisée par les partenaires sociaux. Il concrétise par un avenant l'engagement de tous à l'axe prioritaire de la santé, la sécurité et la prévention des risques pour les collaborateurs du Groupe.

En 2015, outre les deux accords de révision relatifs aux modalités de fonctionnement du Comité de Groupe France et du Comité de Groupe Europe, un accord sur les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales Groupe a été signé.

Compte tenu de l'internationalisation croissante du Groupe, la direction et les organisations syndicales signataires de cet accord ont souhaité inclure dans ce dispositif les membres du bureau du Comité de Groupe Europe. Une réunion préparatoire à cet échange de vues réunissant les deux bureaux des Comités de Groupe France et Europe s'est tenue en novembre 2015. La procédure d'échange de vues au regard du plan stratégique 2016-2018 sera lancée en mars en configuration d'un bureau commun des deux Comités de Groupe France et Europe.

Par ailleurs, les échanges relatifs à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, engagés par le Comité de Groupe Europe avec la direction, se sont poursuivis, en vue de la mise en place d'un tableau de bord partagé.

#### 6.2.4.3 Respect des droits fondamentaux

##### PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT RELATIVES AU RESPECT DE LA LIBERTÉ D'ASSOCIATION ET DU DROIT DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Veolia est attaché au respect des conventions fondamentales internationales, en particulier relatives aux relations sociales et aux conditions de travail, telles que celles qui sont conclues sous l'égide de l'Organisation Internationale du Travail (« OIT »). Cet engagement est conforté par l'adhésion du Groupe, en 2003, au Pacte mondial des Nations unies (« *Global Compact* ») dont les principes de 1 à 6 reprennent les objectifs de l'OIT.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie tant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Ainsi en 2015, 90,1 % des salariés du Groupe sont couverts par un dispositif de dialogue social (V)<sup>(1)</sup>. Le Groupe s'engage à obtenir à horizon 2020 un taux de couverture de 95 %.

(1) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (V) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.



**PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT RELATIVES À L'ÉLIMINATION DES DISCRIMINATIONS EN MATIÈRE D'EMPLOI ET DE PROFESSION**

En conformité avec les engagements pris vis-à-vis de l'OIT (cf. ci-dessus), les engagements de Veolia sont largement exposés dans la section 6.2.4.1 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations.

**PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT RELATIVES À L'ÉLIMINATION DU TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE**

En conformité avec les engagements pris vis-à-vis de l'OIT (cf. ci-dessus), 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.

**PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT RELATIVES À L'ABOLITION EFFECTIVE DU TRAVAIL DES ENFANTS**

En conformité avec les engagements pris vis-à-vis de l'OIT (cf. ci-dessus), Veolia proscribit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler mais tous les dispositifs réglementaires sont strictement respectés. 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.

## 6.3 Informations environnementales

### 6.3.1 POLITIQUE ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

#### 6.3.1.1 Politique environnementale

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a formulé 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 ;
- Engagement 2 : Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique ;
- Engagement 3 : Préserver et restaurer la biodiversité.

Le Groupe concrétise son ambition par sa volonté de gérer de manière exemplaire les sites qu'il exploite et de proposer les solutions les plus performantes et les plus innovantes à ses clients. Pour cela, son Système de Management Environnemental (SME) interne sous la responsabilité du comité exécutif est complété par des démarches de certification de ses sites et activités à travers le monde (ISO 9001 qualité, ISO 14001 environnement, ISO 50001 énergie...).

#### 6.3.1.2 Objectifs environnementaux

En complément des cibles 2020 associées à ses trois engagements pour la planète (cf. sections 6.3.2, 6.3.3 et 6.3.4 *infra*), 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 pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

À l'issue du plan arrivant à échéance fin 2015, dont les résultats sont exposés ci-après, un nouveau plan 2016-2018 est en cours de validation à la date du dépôt du document de référence. Il s'inscrit dans la vision à plus long terme des engagements de développement

durable et a été élaboré sur la base d'une analyse de matérialité au niveau du groupe ainsi que des plans stratégique et performance de l'entreprise, tous deux définis à trois ans (2018). Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et de développement durable de l'entreprise.

#### 6.3.1.3 Management Environnemental

Depuis 2002, le Groupe gère ses impacts environnementaux à travers son Système de Management Environnemental et les reporte depuis 2004. 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, labellisation, respect d'engagements contractuels...).

#### PILOTAGE ET DÉPLOIEMENT

Le comité développement durable, présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction du développement durable, rassemble les directions fonctionnelles et les 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.

Le Système de Management Environnemental est piloté par la direction des opérations Groupe, porté par le directeur de chaque Business Unit et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif du Groupe 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 est en charge de vérifier le bon déploiement du Système de Management Environnemental et son application par les managers opérationnels.

Par ailleurs, la direction des risques 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, assurances et conformité. 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 5.2.1 *supra*).

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 environnementales. Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (cf. chapitre 5, section 5.2.1 *supra*). En 2015, aucun événement environnemental grave n'a été remonté au niveau du Groupe.

	2012	2013	2014	2015
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	65 %	66 %	67 %	67% (✓)

Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (✓) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.

### 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 entités opérationnelles une offre de formation environnementale (cf. section 6.2.3.2 *supra*). Celles-ci sont complétées par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

De plus, afin d'informer les collaborateurs du Groupe sur les grands enjeux sociétaux en lien avec l'actualité internationale ou politique, la direction du développement durable organise plusieurs conférences par an (4 en 2015) au cours desquelles interviennent des spécialistes de haut niveau sur les sujets traités.

Le Groupe déploie chaque année une grande campagne internationale de sensibilisation lors de la journée mondiale de l'environnement le 5 juin ; l'occasion pour les salariés à travers les pays de valoriser leur engagement personnel en faveur de l'environnement, un jury récompense les meilleures actions.

### MOYENS CONSACRÉS À LA PRÉVENTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET DES POLLUTIONS

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux notamment des risques de pollutions constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 1 484 millions d'euros en 2015 (cf. chapitre 3, section 3.3.2, *infra*), 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 1.5.1 *supra*).

Au cours de 2015, 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 site, les provisions pour démantèlement d'installations et les provisions pour risques environnementaux). En 2015, ce montant s'est élevé à 656,6 millions d'euros.



## 6.3.2 GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES NATURELLES EN FAVORISANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Dans le cadre de son engagement n° 1 pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), *Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire*, Veolia a pris pour cible de réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffres d'affaires lié à l'économie circulaire à horizon 2020.

### 6.3.2.1 Préserver les ressources naturelles

#### ÉCONOMISER LES RESSOURCES EN EAU

Veolia a le souci constant de diminuer les quantités d'eau prélevées sur la ressource, que ce soit pour ses installations ou celles exploitées pour le compte de ses clients.

	2013	2014	2015
Volume total d'eau prélevé (m <sup>3</sup> ) <sup>(1)</sup>	10 601 227 538	9 788 592 772	9 858 502 612
Volume d'eau prélevé directement au milieu naturel (% du volume total)	95 %	95 %	93 %
Dont (% du volume d'eau prélevé au milieu naturel) :			
• Volume d'eaux de surface prélevé	80 %	79 %	79 %
• Volume d'eaux souterraines prélevé	20 %	21 %	21 %
Volume d'eau prélevé sur un réseau de distribution (% du volume total)	5 %	5 %	7 %

(1) Périmètre restreint pour l'activité Énergie aux installations de production et de distribution de chaleur supérieure à 100 GWhTh.

Les prélèvements les plus importants effectués ou gérés par le Groupe sont liés à son activité de production et de distribution d'eau potable (94 % du volume total prélevé). Dans le cadre de des contrats avec les collectivités, 8,7 milliards de m<sup>3</sup> d'eau potable ont été produits, en 2015, dans les 4 245 usines de production que le Groupe exploite. La distribution a mis en jeu 9,3 milliards de m<sup>3</sup> pour un linéaire de réseau de 323 700 km.

#### Proposer des solutions techniques

S'étant clairement engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser cette ressource parfois rare, Veolia propose à ses clients un éventail de solutions techniques visant à :

- protéger les ressources (identification des sources chroniques de dégradation des ressources, prévention des pollutions accidentelles, établissement et surveillance de zones protégées) ;
- optimiser la gestion dans une perspective de long terme (surveillance de la ressource, gestion des prélèvements sur le long terme, utilisation raisonnée de la ressource, amélioration du rendement des réseaux, lutte contre les eaux claires parasites, gestion de la demande, etc.) ;
- développer si besoin des ressources alternatives (réutilisation d'eau, recharge de nappe, dessalement d'eau de mer).

Ces mesures sont systématiquement proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

En 2015, sur 9,9 milliards de m<sup>3</sup> d'eau prélevée :

- 9,3 milliards de m<sup>3</sup> sont introduits dans les réseaux de distribution d'eau potable ;
- 0,1 milliard de m<sup>3</sup> sont fournis comme eau de process pour les clients industriels ;
- 0,5 milliard de m<sup>3</sup> sont utilisés dans les procédés industriels exploités par le Groupe.

#### Suivre l'état des ressources et partager ces données

Les évolutions climatiques dans certaines régions du monde accentuent le stress hydrique. Ces développements associent étroitement les collectivités locales, les instances réglementaires et la communauté scientifique. Les cartes de stress hydrique mondiales sont mises à la disposition de tous sur internet : <http://growingblue.com/> afin de permettre aux responsables de prioriser leurs enjeux relatifs à l'empreinte eau en fonction du contexte local et du stress hydrique régional.

#### Améliorer l'empreinte eau

En complément des solutions techniques proposées, le Water impact index (WIIX), un indicateur d'empreinte eau développé par Veolia, permet aux décideurs (entreprises, collectivités) de faire les arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone et s'applique à des services publics d'eau et d'assainissement comme à des clients industriels.

Par ailleurs, Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils leur permettant de sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation (installation de compteurs individuels, tarification incitative).

#### Réduire les pertes sur les réseaux de distribution

Dans de nombreuses villes à travers le monde, 20 à 50 % de l'eau produite est principalement perdue en raison des fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction des pertes dans

les réseaux l'une de ses priorités, s'étant fixé l'objectif de réduire de 9 % ces volumes de pertes entre 2011 et 2015, à périmètre constant. Sur le périmètre *pro forma* 2011-2014, le volume de pertes en eau a diminué de 8,6 %, traduisant une nette amélioration sur la plupart des réseaux gérés par Veolia.

En 2015, Veolia a recentré son périmètre de reporting, pour cet indicateur, sur les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. Sur ce périmètre les pertes représentent 26 % de l'eau introduites dans les réseaux.

	2014 <i>Proforma</i> (2014 - 2015)	2015 <i>Proforma</i> (2014 - 2015)
Volume d'eau potable consommé <sup>(1)</sup> (millions de m <sup>3</sup> )	3 742	3 790
Volume des pertes en eau des réseaux de distribution <sup>(1)</sup> (millions de m <sup>3</sup> )	1 327	1 341

(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants.

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, notamment sur des contrats récents comme par exemple dans la ville de Sofia (Bulgarie).

Afin de mieux cibler les efforts de recherche de fuites et de conseiller les clients sur les meilleurs choix en matière d'investissements pour les renouvellements, deux indicateurs complémentaires mesurant la performance des réseaux sont suivis :

- le taux de rendement des réseaux évaluant le pourcentage de l'eau délivrée au consommateur final, mais influencé par l'évolution des consommations sur le réseau ;
- et l'indice linéaire de pertes rapportant le volume de perte en eau au linéaire de réseau.

Comme il s'agit de trouver le meilleur équilibre écologique et économique pour chaque réseau, notamment dans un contexte où la consommation augmente dans certains pays mais baisse dans d'autres, il n'est pas possible de fixer un objectif au niveau du Groupe sur ce type d'indicateurs. En revanche, l'évolution du volume de pertes à périmètre constant permet d'apprécier les efforts réalisés.

#### Développer la réutilisation de l'eau

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives, comme la réutilisation des eaux épurées qui connaît un fort développement depuis plusieurs années. Pour poursuivre l'accroissement du recyclage des eaux usées, le Groupe s'est fixé un objectif d'augmentation de 50 % à horizon 2015 du volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées (par rapport à 2011). En 2015 le volume d'eaux usées recyclées a augmenté de 77 % par rapport à 2011.

	2011	2012	2013	2014	2015	Objectif 2015
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées (en m <sup>3</sup> )	194 999 910	225 000 720	261 790 900	291 435 210	345 960 550	
Amélioration par rapport à 2011	-	+15 %	+34 %	+49 %	+77 %	+50 %

#### ÉCONOMISER ET PRÉSERVER LES RESSOURCES ÉNERGÉTIQUES

Gagner en efficacité énergétique est l'engagement que Veolia fait sien, dans les installations qu'il exploite et à travers son offre de services énergétiques. Le Groupe privilégie le recours aux énergies renouvelables et alternatives et cherche à valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets ou des eaux à traiter ou issus des installations exploitées.

Les plus fortes consommations et productions d'énergie sont celles de l'activité Énergie. Néanmoins, la question énergétique est également un enjeu pour les activités Eau et Déchets qui concourent à la consommation et à la production d'énergies renouvelables et alternatives du Groupe, comme détaillées ci-après. Veolia s'est doté d'objectifs distincts en fonction de ses activités.

	2012	2013	2014	2015	Contribution des activités (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Consommation totale d'énergie (millions de MWh)	125,9	123,0	116,6	122,7 (√)	7 %	30 %	63 %
• Dont consommation totale d'énergie thermique (millions de MWh)	111,6	112,2	105,2	110,7	2 %	31 %	67 %
• Dont consommation totale d'énergie électrique (millions de MWh)	14,3	10,8	11,4	12,1	57 %	14 %	29 %

	2012	2013	2014	2015	Contribution des activités (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergies renouvelables ou alternatives (millions de MWh)	39,0	39,4	39,4	42,0 (√)	2 %	78 %	20 %
• Part d'énergies renouvelables ou alternatives consommées pour le Groupe (%)	31 %	32 %	34 %	34 %	-	-	-
Consommation d'énergies renouvelables (millions de MWh)	23,1	23,8	24,1	26,6	4 %	66 %	30 %

	2012	2013	2014	2015	Contribution des activités (en %)		
					Eau	Déchets	Énergie
Production totale d'énergie (thermique et électrique) (millions de MWh)	71,3	67,7	61,1	62,6 (√)	1 %	14 %	85 %
• Dont production d'énergie thermique (millions de MWh)	50,5	49,9	45,0	45,0	1 %	7 %	92 %
Production d'énergies renouvelables ou alternatives (millions de MWh)	16,1	16,7	15,2	16,1 (√)	5 %	53 %	42 %
• Part d'énergies renouvelables alternatives produites (%)	23 %	25 %	25 %	26 %	-	-	-
Production d'énergies renouvelables (millions de MWh)	11,2	11,7	10,7	11,7	6 %	40 %	54 %

En 2015, l'augmentation de la consommation et de la production d'énergie est liée au développement de l'activité Énergie, notamment aux États-Unis. Le Groupe poursuit ses efforts dans la diversification de son mix énergétique et la valorisation énergétique des déchets et des eaux usées. La part renouvelable et alternative dans la production d'énergie totale progresse de 23 % en 2012 à 26 % en 2015.

**L'activité Énergie** assure la gestion de l'énergie sur plus de 32 800 installations énergétiques dans le monde, allant des réseaux de chauffage urbain aux chaudières d'ensembles de logements, de bâtiments commerciaux ou industriels. L'optimisation du rendement énergétique de ces équipements thermiques repose

sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation. Les réseaux de chaleur qui offrent des performances énergétiques optimisées par la concentration de la production sur un seul site et la cogénération – production simultanée d'énergie thermique et d'électricité – sont par ailleurs des axes forts du développement de l'activité Énergie, qui conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. La part de la biomasse combustible consommée dans les activités d'Énergie a progressé de 6 % en 2011 à 8 % en 2015. À plus long terme l'objectif de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique des services à l'énergie au sein de l'Union européenne est de 20 % en 2020.

	2012	2013	2014	2015	Objectif
Part de biomasse combustible dans la consommation d'énergie (%)	6 %	6 %	8 %	8 %	10 % en 2015
Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique – périmètre Union européenne (%)	12 %	13 %	14 %	15 %	20 % en 2020

**Pour son activité Eau**, Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, principalement pour le traitement des effluents. 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 à travers le référencement de bonnes pratiques et de bons choix technologiques, le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques. Il propose au travers du

logiciel Veolink Care DPE (diagnostic permanent de l'énergie) un véritable outil de maîtrise des consommations de ses usines qui permet de piloter en temps réel les aspects fourniture, distribution et consommation d'énergie de l'ensemble des process mis en œuvre. La politique de renouvellement des équipements électromécaniques vise également l'optimisation des consommations énergétiques. Ainsi, de plus en plus de stations d'assainissement sont des exemples d'efficacité énergétique, comme l'usine de Braunschweig (capacité de traitement d'eau de 275 000 équivalents habitants) qui produit plus de 100 % de l'énergie nécessaire à son fonctionnement.

	2011 Proforma (2011 - 2015)	2012 Proforma (2011 - 2015)	2013 Proforma (2011 - 2015)	2014 Proforma (2011 - 2015)	2015 Proforma (2011-2015)
Achat d'électricité par m <sup>3</sup> d'eau produit (Wh / m <sup>3</sup> produit)	340	308	311	310	290
Achat d'électricité par m <sup>3</sup> d'eau traité (Wh / m <sup>3</sup> traité)	654	649	621	602	638

Parallèlement, Veolia étudie et évalue, dans sa recherche de la solution optimale de traitement des boues d'épuration (cf. chapitre « Valoriser les sous-produits d'activité » *infra*), les options de valorisation énergétique (méthanisation, incinération ou coïncinération 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). Enfin, il poursuit ses recherches, en synergie avec les activités d'Énergie sur l'utilisation des pompes à chaleur.

**Pour les activités Déchets**, le développement de la valorisation énergétique des déchets permet, sur les unités de traitement telles que les centres de stockage, les incinérateurs, les unités de méthanisation, de réduire le recours à d'autres sources d'énergie pour assurer leur fonctionnement et de fournir de l'énergie à des tiers. Par ailleurs, les activités de recyclage et de valorisation des combustibles solides de récupération contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

	2012	2013	2014	2015	Objectif 2015
Production d'énergie renouvelable à partir de déchets (millions de MWh)	4,1	4,4	4,5	4,6	
Évolution par rapport à 2012	-	-	5 %	9 %	+12 %

### RÉDUIRE LA CONSOMMATION ET VALORISER LES MATIÈRES PREMIÈRES

La consommation de matières premières (hors combustibles) pour les activités de Veolia concerne principalement les réactifs de traitement.

Pour l'activité Eau, la régulation prédictive des réactifs (comme le procédé Prédifloc™ pour les coagulants) permet d'optimiser les dosages et conduit en moyenne à une réduction de 15 % de la consommation de réactifs. Par ailleurs, l'adéquation de la taille des cuves de stockage par rapport au besoin permet de mieux gérer les approvisionnements, d'avoir des consommations bien planifiées et de limiter les rotations de camions.

Le Groupe a intégré l'optimisation de la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation à plusieurs niveaux de l'entreprise. Sur le plan économique un objectif de réduction

de coûts intégrant les gains réalisés sur les achats de matières premières a été pris et décliné à l'ensemble des activités, nécessitant la réduction de consommation de certaines matières premières. Cette action est menée en parallèle avec les objectifs de réduction des gaz à effet de serre de la Société.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation matière des déchets qui lui sont confiés pour traitement et des sous-produits de ses autres activités, Veolia contribue à la réduction de la consommation de matières premières par des tiers en mettant à disposition des matières premières secondaires. En 2015, le Groupe a traité 42,9 millions de tonnes de déchets.

	2011	2012	2013	2014	2015	Objectif 2015
Tonnage de déchets traités ( <i>millions de T</i> )	65,4	51,3	52,1	46,4	42,9	
Taux de valorisation matière des déchets traités (%)	15 %	19 %	20 %	20 %	19 %	26 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités (%)	44 %	47 %	53 %	48 %	51 %	-

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. 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 la valorisation du biogaz capté issu de la dégradation des déchets stockés.

Entre 2011 et 2015, le taux de valorisation matière des déchets traités a progressé de 15% à 19%. Dans le même temps le taux de valorisation énergétique est passé de 44% à 51%.

Ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia (avec ou sans valorisation). La responsabilité du Groupe est de développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière, énergétique et agronomique) et de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

## CONDITIONS D'UTILISATION DES SOLS

### La gestion écologique

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production et de traitement d'eau. 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 6.3.4 *infra*), le Groupe poursuit ses travaux relatifs à la gestion écologique des espaces. 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 ses sites et pour ses clients de l'engagement biodiversité).

### Le 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 de déchets. 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. C'est dans ce cadre qu'un partenariat

avec le Conservatoire Botanique National du Bassin Parisien (CBNBP) a été conclu pour la période 2013-2016 avec Veolia en France. Une expérimentation est ainsi menée sur des casiers d'une Installation de Stockage de Déchets visant à choisir, multiplier et produire des espèces végétales indigènes d'intérêt patrimonial adaptées aux caractéristiques et pressions environnementales locales pour la revégétalisation de sols remaniés.

### Les périmètres de protection 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. Ces bonnes pratiques sont également favorisées en France sur les sites dont la Société a la charge, selon le guide de bonne gestion écologique des sites du Groupe.

## 6.3.2 Réduire les pollutions et protéger la santé

### LIMITER LES REJETS DE POLLUANTS DANS L'EAU

Veolia cherche à améliorer continuellement sa performance afin de réduire l'impact des rejets aqueux de ses activités.

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son activité Eau.

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 63 millions de personnes dans le monde et collecte 6,5 milliards de m<sup>3</sup> d'eaux usées, 5,8 milliards de m<sup>3</sup> sont traités dans les quelques 3 303 usines de traitement des eaux usées urbaines que le Groupe exploite.

Pour une gestion efficace des services de collecte et de dépollution des eaux usées, Veolia a développé une approche globale pour assister les collectivités selon leurs tailles et leurs enjeux techniques et réglementaires. La garantie du succès du projet d'assainissement passe par des étapes clairement définies : évaluation des besoins, définition d'une stratégie locale, garantie de la qualité, mesure de la performance du service et enfin, 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 DBO<sub>5</sub> et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau.

Rendement épuratoire des stations de traitement d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitant	2013	2014	2015	Rendement minimum à atteindre défini par arrêté du 22 juin 2007 <sup>(1)</sup>
Rendement épuratoire DBO <sub>5</sub> (%)	94,1 %	94,7 %	96,0 %	80 %
Rendement épuratoire DCO (%)	89,2 %	89,8 %	91,0 %	75 %

(1) Arrêté du 22 juin 2007 relatif à la collecte, au transport et au traitement des eaux usées des agglomérations d'assainissement ainsi qu'à la surveillance de leur fonctionnement et de leur efficacité.

Pour évaluer sa performance globale, Veolia a adopté comme référence la réglementation française. En 2015, comme en 2014, sur un périmètre monde, les rendements respectent les seuils minimums définis par l'arrêté du 22 juin 2007 relatif au traitement des eaux usées.

Par ailleurs, dans le cadre de la directive-cadre sur l'eau en Europe, la surveillance des flux d'un nombre important de micropolluants considérés comme dangereux pour l'environnement a été mise en œuvre, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

Le centre d'analyses environnementales de Veolia a développé des techniques d'analyse réglementaires et propose à ses clients une offre complète de suivi (prélèvements et analyse). Il a également identifié des outils biologiques permettant de mesurer l'effet de ces rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients pour définir et mettre en œuvre des 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...).

### LIMITER LES POLLUANTS ATMOSPHÉRIQUES

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, le Groupe s'attache à réduire ses émissions au-delà du respect des normes réglementaires en améliorant le traitement des rejets dans l'air et en développant des technologies plus performantes (traitement des fumées d'incinération, technologie de combustion à faible rejet de NOx ou de SOx pour les installations thermiques). Le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres (fioul ou charbon basse teneur en soufre, gaz naturel, GNV pour les installations de combustion ou les véhicules, utilisation de véhicules électriques hybrides ou bimodes).

	2012	2013	2014	2015
Émissions de SOx (en tonnes) <sup>(1) (2)</sup>	68 089	68 477	67 570	69 397
• dont installations thermiques de combustion (en tonnes)	67 356	67 774	66 858	68 713
• dont incinérateurs de déchets (en tonnes)	733	703	711	684
Émissions de NOx (en tonnes)	36 859	36 927	38 376	40 791
• dont installations thermiques de combustion (en tonnes)	30 023	30 185	31 074	33 046
• dont incinérateurs de déchets (en tonnes)	6 836	6 742	7 302	7 745

(1) Pour les installations de combustions, le calcul des émissions de Oxyde de Soufre (SOx) et d'oxyde d'azote (NOx) fait référence à la 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 SOx et de NOx 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, SO<sub>2</sub>, HF, CO, NOx 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 (directive du 23 octobre 2001) sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quel 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.

Pour évaluer la qualité des rejets atmosphériques des incinérateurs, sur un périmètre monde, Veolia a adopté la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne. En 2015, comme les

années précédentes, toutes les émissions, sur un périmètre monde, sont inférieures aux d'émissions de la directive européenne.



**Comparaison des émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2015 avec les valeurs limites de la directive européenne**

	CO mg/Nm3	NO <sub>x</sub> mg/Nm3 <sup>(1)</sup>	SO <sub>2</sub> 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	131	12	7	2	0,02
Valeurs limites d'émission de la directive européenne <sup>(2)</sup>	50	200	50	10	10	0,1

(1) Pour les NO<sub>x</sub>, 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) 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 (Moyennes journalières).

**VALORISER LES DÉCHETS RÉSIDUELS D'ACTIVITÉS ET LIMITER LA PRODUCTION DE DÉCHETS ULTIMES**

La production de déchets est le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia est résolument engagé dans la voie de la valorisation, pour faire du déchet une ressource, à travers le développement des filières de valorisation matière, énergétique et agronomique des déchets. Le Groupe est naturellement attentif à la génération des déchets par ses propres installations ou celles

qu'il exploite. Il veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

Les principaux déchets des activités du Groupe sont les boues issues du traitement de l'eau, les mâchefers et les refiom issus de l'incinération, les refus de l'activité de tri des déchets, les suies, cendres et mâchefers liés à la combustion du bois et du charbon dans les installations.

Déchets résiduels	2012	2013	2014	2015
<b>Services de l'eau</b>				
Quantité de boues issues du traitement de l'eau <sup>(1)</sup> (en kT de MS)	nc	643	714	718
• part des boues valorisées agronomiquement <sup>(1)</sup>	nc	37 %	44 %	53 %
• part des boues valorisées énergétiquement <sup>(1)</sup>	nc	7 %	12 %	9 %
<b>Services de la gestion des déchets</b>				
<b>Déchets non dangereux produits par les activités Déchets</b> (en kT)	2 432*	3 745	3 127	2 941
Dont :				
• quantité de mâchefers produits par l'incinération de déchets non dangereux	1 846	1 792	1 843	1 863
• quantité de refus générés par l'activité de tri	nc	979	694	645
<b>Déchets dangereux produits par les activités Déchets</b> (en kT)	664	641	650	650
Dont				
• REFIOM <sup>(2)</sup> produits issues de l'incinération des déchets non dangereux :	265	261	273	277
• REFIDIS <sup>(3)</sup> produits issues de l'incinération des déchets dangereux :	58	56	49	65
Part des mâchefers produits par l'incinération des déchets non dangereux valorisés, dont Veolia à la charge contractuelle	nc	77 %	80 %	79 %
<b>Services à l'énergie</b>				
Quantité de mâchefer et de cendres <sup>(4)</sup> (en kT)	nc	nc	1 055	1 147
Part des mâchefers et des cendres valorisés <sup>(4)</sup>	nc	nc	62 %	65 %

(1) pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(2) Résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères.

(3) Résidus d'épuration des fumées d'incinération des déchets industriels spéciaux (dangereux).

(4) pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

\* Hors refus générés par l'activité de tri et autres types de déchets comptabilisés à partir de 2013 uniquement.

nc : non comptabilisé.



En 2013, le Groupe a renforcé la comptabilisation des sous-produits et déchets résiduels issus de son activité Déchets, ce qui explique l'augmentation des tonnages communiqués. Les refus générés par l'activité de tri correspondent aux erreurs de tri à la source des producteurs de déchets, ainsi qu'aux matières valorisables hors gabarit devant être écartées lors du processus de tri dans ses centres. Ces refus sont alors gérés en fonction des dispositifs locaux de traitement des ordures ménagères.

### Résidus d'incinération des déchets

Les mâchefers sont les résidus solides non combustibles de l'incinération. Ils représentent de l'ordre de 20 % du tonnage des déchets incinérés. En fonction de leur origine, leur valorisation fait l'objet d'une réglementation précise. Selon leur composition et après une période de maturation, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 63 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,2 million de tonnes. Il en a valorisé 79 % en 2015. Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Quant aux résidus d'épuration des fumées, ils sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. La quantité produite est de l'ordre de 3 % des déchets incinérés pour les usines d'incinération d'ordures ménagères.

### 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 produite dépend fortement de la teneur en matières minérales du combustible : celle-ci est généralement faible dans le cas de la biomasse mais peut être élevée dans le cas de certains charbons.

Les cendres produites se répartissent entre les cendres sous foyer, appelées mâchefers, et les cendres volantes. Ces dernières sont transportées par les gaz de combustion et sont captées par les dispositifs de dépoussiérage de façon à n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Le Groupe s'attache à limiter la production des déchets des activités énergétiques via l'amélioration des techniques de combustion et à les traiter ou les valoriser selon les réglementations locales.

En Pologne, à Lodz et Poznan, les cendres volantes issues des chaudières à charbon sont ainsi valorisées en cimenterie. En Hongrie, la centrale biomasse de Pecs produit des cendres utilisées comme fertilisant grâce à leurs teneurs en potassium, calcium et phosphore.

### Boues d'épuration

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, ont pour conséquence une augmentation des quantités de boues produites au niveau mondial.

Pour répondre aux besoins de ses clients, collectivités publiques et industriels, qui doivent prendre en charge quotidiennement des volumes de boues toujours croissants, l'enjeu de Veolia est de transformer les boues d'épuration, 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.

(1) Mélange de l'humidité des déchets et de l'eau de pluie contaminée par percolation à travers les déchets.

Pour Veolia, la valorisation agronomique (épandage ou compostage), quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent, offre une voie de valorisation possible, tout comme la valorisation énergétique (méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique). En 2015, 53 % à minima des boues sont valorisées agronomiquement et 9 % à minima énergétiquement. Veolia veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client.

### LIMITER LES POLLUTIONS DU SOL

Veolia est attentif à ne pas générer de pollution chronique ou accidentelle du sol sur l'ensemble des sites qu'il exploite. A cette fin, il veille aux bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ainsi qu'à la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents. Il tient également opérationnels les moyens permettant de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Les installations de stockage de déchets sont les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière et recourant aux technologies les plus avancées. Veolia a mis en place des standards minimaux pour la conception et l'exploitation de ses sites. Ces standards incluent notamment 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 géomembrane contrôlée et certifiée par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats <sup>(1)</sup> 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 (minimum de 20 ans), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. L'ensemble des sites du Groupe réalise une autoévaluation à ces standards. En cas de non-conformité aux standards groupe, ils doivent présenter un plan d'action de mise en conformité, démontrer l'existence de mesures équivalentes ou obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Veolia est également présent sur les activités de restauration et d'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés et la valorisation agronomique des déchets ou des boues d'assainissement (voir la section « Valoriser les sous-produits d'activité » *supra*).

### LIMITER LES NUISANCES LOCALES (ODEURS, BRUITS)

Dans toutes ses activités, le Groupe est attentif à minimiser les nuisances locales qui peuvent être générées.

#### Odeurs

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Ce processus étant présent dans un certain nombre de ses activités (traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets), lutter contre les émissions d'odeurs est une préoccupation constante pour Veolia qui, pour les activités concernées, veille à les limiter, les capter et les traiter.

Veolia met directement en œuvre des solutions et accompagne ses clients pour la recherche de celles-ci, lorsqu'elles relèvent d'investissements à la charge du client. À cette fin, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par bio filtration, lavage et système de mesure électronique), et met en œuvre des

techniques physico-chimiques 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, peut permettre de mieux déterminer la gêne odorante et de prendre les mesures adaptées.

### 6.3.3 CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Veolia souscrit aux conclusions du 5<sup>e</sup> rapport du GIEC et œuvre pour le passage à une logique d'économie circulaire.

Dans cette perspective, le Groupe milite pour la bonne prise en compte de l'impact du méthane dans la problématique du dérèglement climatique. Le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois plus important que celui du CO<sub>2</sub> (calculé sur 100 ans). Cela représente un enjeu significatif pour Veolia dont les activités de recyclage et de valorisation des déchets et de traitement des eaux usées engendrent des émissions de méthane dont l'expertise du Groupe permet la valorisation énergétique.

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, le Groupe a signé le « Business Leadership Criteria » du Global Compact, le « Carbon pricing leadership coalition » et celui de l'AFEP/MEDEF.

Dans le même temps, Veolia s'est doté d'un prix interne du carbone pour en intégrer le risque dans les procédures d'évaluation des projets. Le travail mené en interne a abouti à un scénario progressif à horizon 2030.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), le Groupe a pris acte de la significativité de sa contribution à travers son objectif de *contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique*, assorti de cibles à horizon 2020 :

- capter plus de 60 % de méthane des centres de stockage de déchets gérés ;
- cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions réduites <sup>(1)</sup> ;
- cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions évitées <sup>(1)</sup>.

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention Cadre des Nations unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). La COP21 a été l'occasion pour le Groupe de réaffirmer sa position en matière d'adaptation aux changements climatiques.

Veolia a saisi l'opportunité de la COP21 pour porter ses messages tant vers les décideurs que vers le grand public. Le Groupe a organisé, avec ses partenaires, de nombreuses conférences et débats sur les différents thèmes liés au climat : économie circulaire, biodiversité, emploi, adaptation au dérèglement climatique.

Dans le même temps, l'institut Veolia a mobilisé, avec ses partenaires, le milieu scientifique et académique sur la question du méthane.

(1) sur la période 2015-2020

#### Bruit

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité collecte des déchets. Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

Veolia s'est également impliqué sur le quatrième pilier de l'agenda de la COP21, Lima Paris Action Agenda (LPAA), lancé à Lima (COP20) qui porte sur des initiatives d'ampleur de la société civile en parallèle des engagements pays. C'est dans ce cadre que Veolia a rejoint la *Global Alliance for Building and Construction* en faveur de l'efficacité énergétique.

#### 6.3.3.1 Les émissions liées aux activités du Groupe

En 2015, les émissions directes (scope 1) des activités gérées par le Groupe s'élèvent à 27,4 millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub> (27,1 millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub> en 2014). Issues des procédés industriels, installations, équipements et véhicules qu'il gère, elles se répartissent de la manière suivante :

- 53 % : émissions de CO<sub>2</sub> des activités de services à l'énergie ;
- 27 % : émissions de méthane contenu dans le biogaz (issus de la fermentation des déchets des centres de stockage) qui n'est pas capté par les systèmes de collecte installés ;
- 18 % : émissions de CO<sub>2</sub> des activités de Déchets (notamment issues de l'incinération de la part fossile des déchets) ;
- 1 % : émissions de CO<sub>2</sub> des activités de l'eau ;
- 1 % : émissions de N<sub>2</sub>O provenant de la combustion des déchets.

Pour le calcul de ses émissions, Veolia a choisi de s'aligner sur les dernières conclusions du GIEC qui affectent au méthane biogénique un Pouvoir de Réchauffement Global (PRG) à 100 ans de 28 ; soit 12 % de plus que dans les publications des années antérieures qui utilisaient un Pouvoir de Réchauffement Global de 25.

Les émissions indirectes (scope 2) s'élèvent à 7,5 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (7,7 millions de tonnes en 2014) ; 59 % d'entre elles sont liées à la consommation d'électricité et 41 % aux achats de chaleur.

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence en calculant une partie de son scope 3. En 2015, les émissions liées aux déplacements professionnels (aériens et ferroviaires) ont été calculées pour les sociétés du Groupe sur le périmètre France, et représentent 15 686 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Les émissions scope 3 liées à la consommation d'électricité représentent 8 307 990 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (V).

### 6.3.3.2 Contribuer à la diminution globale des émissions

Pour lutter contre le dérèglement climatique, le Groupe s'est fixé un objectif de diminution globale des émissions de GES ; d'une part en réduisant les émissions des services vendus et installations qu'il gère (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, destruction du méthane, déploiement des standards opérationnels du Groupe), d'autre part en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (valorisation énergétique ou matière notamment).

Les actions de diminution des émissions de GES, pour chaque activité, sont les suivantes :

#### ACTIVITÉ ÉNERGIE

##### Réduction des émissions de GES :

- par la bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie ;
- par le recours aux énergies renouvelables et alternatives en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, géothermie, solaire, éolien...);
- par l'optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie ;
- par la production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).

#### ACTIVITÉ EAU

##### Réduction des émissions de GES :

- par l'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 microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...);
- par les autres actions permettant d'optimiser la consommation énergétique des installations.

##### Émissions de GES évitées :

- par la 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 microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).

#### ACTIVITÉ DÉCHETS

##### Réduction des émissions de GES :

- par le captage et le traitement du biogaz issu des centres de stockage ;
- par l'autoconsommation d'électricité produite par l'incinération des déchets et la valorisation du biogaz ;
- par l'autoconsommation de chaleur produite par l'incinération des déchets et la valorisation du biogaz ;
- par les autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie.

##### Émissions de GES évitées :

- par la vente de chaleur et d'électricité issues de la combustion des déchets incinérés ;
- par la vente d'énergie produite à partir du biogaz issu des centres de stockage et des méthaniseurs ;
- par le recyclage des matières premières contenues dans les déchets ;
- par la production de combustibles de substitution à partir des déchets.

### 6.3.3.3 Bilan des émissions et des actions de diminution

En 2015, Le Groupe enregistre, des performances très positives sur le recours aux énergies renouvelables et alternatives, l'efficacité électrique et thermique des installations de combustion et une progression importante dans le captage du méthane issu des centres de stockage de déchets. Au global, l'augmentation des émissions traduit le développement de l'activité Energie aux États-Unis et la hausse de la demande en énergie en Chine.

	2012	2013	2014	2015
Émissions directes et indirectes de GES totales <sup>(1)</sup> (millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	39,6	37,1	34,7	35,0 (v)
• émissions directes	29,7	29,8	27,0	27,4
• émissions indirectes	9,9	7,4	7,7	7,5
Services de l'eau	7,7	5,1	3,4	3,2
• émissions directes	1,8	1,8	0,4	0,2
• émissions indirectes	5,9	3,3	3,0	3,0
Services de la gestion des déchets	14,5	15,5	13,2	12,6
• émissions directes	14,3	14,3	13,0	12,5
• émissions indirectes	0,2	0,2	0,2	0,1
Services énergétiques	17,5	17,6	18,2	19,1
• émissions directes	13,7	13,7	13,7	14,7
• émissions indirectes	3,8	3,9	4,5	4,4

(1) En 2015 le Groupe a mis jour le PRG du méthane de 25 à 28, et la base des facteurs d'émissions de l'électricité (GHG Protocol / IEA 2013 / valeurs 2011). Les historiques d'émissions ont été recalculés à facteurs constants.

	2012	2013	2014	2015
Émissions réduites de GES totales (millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	11,4	14,3	14,5	15,6 (✓)
Émissions évitées (millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	7,3	7,5	6,8	6,3 (✓)

#### 6.3.3.4 Pilotage de nos enjeux GES majeurs

Dans le cadre de son plan d'objectifs environnementaux, le Groupe a pris des objectifs de réduction sur ses deux principales sources d'émissions directes (représentant 99 % de ces émissions) :

- améliorer la performance carbone des installations de combustion de 5 % de 2011 à 2015 ;

- atteindre un taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets supérieur à 60 % sur l'ensemble des pays, à l'horizon 2020.

Veolia s'est également doté d'objectifs de diminution globale des émissions à horizon 2020 (cf. section 6.3.3 *supra*).

	2011	2012	2013	2014	2015	Objectif 2015
Performance carbone des installations de combustion (tCO <sub>2</sub> émis/MWh thermiques produits)	0,283	0,264	0,265	0,274	0,301	0,269
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (%)	50 %	49 %	52 %	56 %	57 %	≥ 60 % en 2020

La cession de l'activité énergie France en 2014, en augmentant la part de l'activité du Groupe dans les pays à mix énergétique plus carboné, pénalise l'indicateur performance carbone des installations de combustion.

La progression du taux de captage de méthane traduit la volonté du Groupe d'installer de nouveaux puits de captage et d'améliorer la performance des installations existantes.

#### 6.3.3.5 Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique

Le Groupe intègre les contraintes du dérèglement climatique au sein de ses sites exploités et met en place des solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Au niveau des entités opérationnelles, l'adaptation au dérèglement climatique est intégrée à l'analyse des enjeux et risques environnementaux réalisée localement, en intégrant les évolutions réglementaires en la matière, la disponibilité des ressources,

l'identification des besoins/volumes supplémentaires et les évolutions de process nécessaires. L'adaptation à une éventuelle variation de la disponibilité des ressources, notamment en eau, peut se faire à travers le développement de la réutilisation des eaux usées traitées et l'optimisation des performances du réseau de distribution (cf. section 6.3.2.1 *supra*).

Au niveau du Groupe, les risques liés au dérèglement climatique sont notamment inclus dans le processus de cartographie des risques à travers les thématiques de ressources, d'évolution des réglementations et de marchés, d'achats, et de risque économique. En 2014, la définition des risques liés au changement climatique a été revue afin d'en améliorer l'identification et l'évaluation dans le processus de cartographie des risques au sein des risques stratégiques de Veolia.

La cartographie des risques, réalisée au niveau des pays/activités et de l'ensemble du Groupe, est présentée au comité exécutif réuni en comité des risques afin de valider et suivre l'efficacité des plans d'actions qui contribuent à l'adaptation au dérèglement climatique.

### 6.3.4 PRÉSERVER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ

Conscient de ses impacts sur la nature, le Groupe s'est engagé, conformément au dispositif juridique français, à appliquer 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.

Dans le cadre de son Engagement n° 3 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.

L'engagement Biodiversité pris par Veolia s'articule autour de trois axes :

- mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature ;
- déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur nos sites et pour nos clients ;
- sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux.

La démarche biodiversité, soutenue par cet engagement, se décline à l'ensemble des activités du Groupe et sur le périmètre international. Elle est suivie dans le cadre d'un comité biodiversité réunissant les directions en charge de cette thématique dans les entités du Groupe (métiers, Recherche et Innovation, développement durable et opérations) au travers d'un plan d'actions et d'indicateurs, intégrés au plan environnemental du Groupe. De plus, un réseau de correspondants biodiversité en France et dans les principaux pays d'implantation a été mis en place depuis 2010. Ce réseau 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.

Par ailleurs, l'ambition de cette démarche s'inscrit dans la vision, les objectifs et les principes de gouvernance de la Stratégie Nationale Biodiversité (SNB) lancée en France, et 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 2016-2018 portant sur l'ensemble de ses activités en France comme à l'international. Il l'a déposé auprès du ministère

de l'Écologie du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE), qui a officiellement reconnu la démarche en octobre 2015.

Veolia a lancé depuis 2009 une analyse des enjeux liés à la biodiversité pour chacune de ses activités, reposant notamment sur l'identification de leurs dépendances aux services écosystémiques et sur leurs impacts.

Les impacts des activités du Groupe sont notamment liés à l'emprise foncière des installations qui contribue à l'artificialisation des sols, à la consommation de ressources naturelles et à la pollution résiduelle contenue dans les rejets et émissions des exploitations.

La démarche biodiversité de Veolia est présentée sur son site web <http://www.veolia.com>.

L'objectif que 100 % des sites à enjeux biodiversité réalisent un diagnostic et déploient un plan d'actions a été intégré au plan environnemental 2012-2015.

Depuis 2008, le Groupe a un partenariat avec le comité français de l'UICN qui l'accompagne dans sa démarche.

## 6.4 Informations sociétales

La responsabilité sociétale s'exprime et se mesure au travers des trois engagements du Groupe pour un développement durable des territoires (*cf.* section 6.1 *supra*) :

- Engagement n° 4 – Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes ;
- Engagement n° 5 – Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires ;
- Engagement n° 6 – Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain.

Les entités opérationnelles présentes sur les cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles. Le déploiement des engagements du Groupe se réalise par l'intermédiaire des patrons de zone et le comité exécutif, ainsi que les correspondants pays des directions fonctionnelles.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures que sont :

- la Fondation Veolia ([www.fondation.veolia.com](http://www.fondation.veolia.com)), dont les domaines d'intervention prioritaires sont (i) l'aide au développement et l'urgence humanitaire, (ii) le lien social

et l'accompagnement vers l'emploi, et (iii) la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les projets de la Fondation impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains ou des volontaires. En 2015, le soutien financier de la Fondation Veolia à 32 nouveaux projets ou programmes d'actions, a représenté un montant de 2 millions d'euros. En prorogeant le mandat de la Fondation pour un nouveau quinquennat (2014-2018), le Groupe a confirmé son engagement sur une politique de mécénat de compétences et financier ;

- l'Institut Veolia ([www.institut.veolia.org](http://www.institut.veolia.org)), association loi 1901, créée par Veolia Environnement pour mener des analyses prospectives sur des enjeux émergents entre environnement et société. Cette plateforme singulière favorise les modes d'interactions innovants de l'entreprise avec la société civile. Pour toutes ses activités, l'Institut s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire et international de partenaires, dont les membres de son comité de prospective. Avec ses conférences internationales, ses revues (FACTS Reports et S.A.P.I.E.N.S) et ses études, il détecte et valorise des connaissances scientifiques fiables et des bonnes pratiques de terrain validées pour les mettre en partage auprès des acteurs, publics et privés, impliqués dans les réflexions sur le développement durable.

### 6.4.1 CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CRÉATION DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES

#### Engagement et démarche de Veolia

Veolia s'engage à interagir avec des acteurs du territoire pour innover et coconstruire des initiatives porteuses de création de valeur partagée (Engagement n° 4).

La manière dont le Groupe s'inscrit dans son environnement, gère ses salariés, dialogue et interagit avec ses parties prenantes, détermine sa recevabilité à produire, à vendre et sa « licence à opérer ».



Autrefois binaire, puis triangulaire, la relation est devenue multipolaire, avec l'irruption des acteurs de la société civile, ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires. L'arrivée de ces nouveaux acteurs repousse le périmètre traditionnel des métiers de Veolia et l'amène à remodeler la gouvernance de l'entreprise.

La politique de relations partenariales de Veolia se poursuit en 2015 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 régulièrement avec ses parties prenantes institutionnelles (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. 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 tank* 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 travaille aussi 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 socioéconomique des territoires sur lesquels le Groupe exerce ses responsabilités d'opérateur (cf. section 6.4.2 *infra*).**

Pour ses salariés, sa partie prenante interne, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (cf. section 6.2 *supra*) et de ses priorités d'actions. Le Groupe soutient, depuis sa création, en 2012, la Fondation Égalité des chances, à travers une contribution destinée aux internats d'excellence.

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 6.2 *supra*).

Veolia a souhaité se doter d'un comité de *Critical Friends* afin de s'appuyer sur l'expertise et le conseil de personnalités indépendantes. Il réunit une douzaine de personnalités internationales, issues des mondes associatif, institutionnel et académique, décidées à apporter au nouveau Veolia leur expertise, leur vision et leurs critiques constructives.

Depuis juin 2013, les *Critical Friends* de Veolia se sont réunis une à deux fois par an : visites de sites (pour permettre aux *Critical Friends* de connaître les métiers du Groupe et de comprendre ses enjeux) et échanges avec le président-directeur général de Veolia Environnement, ainsi qu'avec les membres du comité exécutif. Il a été décidé que le président de ce comité rendrait compte chaque année de ses propositions et positions devant les instances de gouvernance de Veolia Environnement.

(1) PPS : Peer performance Solution.

#### 6.4.1.1 Dialogue avec les parties prenantes locales, dans le cadre contractuel

L'instauration du dialogue avec les parties prenantes locales se décline, notamment, par :

- la mise en place d'une gestion de proximité permettant de répondre aux demandes d'information et de service de tous les habitants, dans le respect de leurs diversités et sur l'ensemble du territoire ;
- 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 qu'en retirent les usagers, et mieux comprendre leurs motifs d'insatisfaction et leurs attentes ;
- la mise en place d'un dispositif de communication externe pour promouvoir les nouvelles solutions auprès des clients collectifs (carnet d'innovations, site internet dédié, rencontres de l'innovation, synthèse Recherche et Innovation et participation à des événements ciblés sur la ville durable) ;
- la prise en compte du secteur informel.

#### LES AUTORITÉS PUBLIQUES LOCALES

Le modèle économique de partenariat public-privé pour l'accomplissement de missions de service public favorise le dialogue permanent avec les autorités et les administrations locales. Ainsi, au cœur de la gouvernance des contrats en cours d'exécution, des instances de dialogue sont définies précisément et la fréquence, comme le format des interactions du Groupe, sont formellement contractualisés.

En parallèle, sur certains sujets, Veolia apporte une expertise spécifique aux autorités locales ou nationales, en les accompagnant dans la définition de stratégie pour leurs services à l'environnement ou dans l'optimisation de performance. Ce faisant, Veolia développe avec ces autorités publiques de nouveaux modèles de création de valeur partagée, fondés sur un contrat de rémunération à la performance (ex : contrats PPS <sup>(1)</sup> dans plusieurs villes d'Amérique du Nord telles que New York, Washington, Pittsburgh).

#### LES CLIENTS INDUSTRIELS ET LE SECTEUR TERTIAIRE

Veolia accompagne ses clients industriels dans le développement de leurs activités et les aide à réduire leur empreinte environnementale et à atteindre leurs objectifs en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Cette coopération concerne essentiellement :

- la cohérence des engagements de Veolia avec la politique RSE menée par ses clients industriels ;
- la construction de nouveaux modèles de partenariats fondés sur la création de valeur partagée ;
- la mise à disposition du savoir-faire et des outils de Veolia (outils d'empreinte environnementale par exemple) pour une gestion optimale des ressources naturelles, le respect de la biodiversité et la promotion d'une économie circulaire.

Les partenariats signés en 2015 avec Danone (alliance mondiale inédite pour la gestion des ressources naturelles et la réduction de l'empreinte environnementale) et IBM (diffusion de solutions

intelligentes pour la gestion des services d'eau des villes), ou encore le partenariat développé avec Takeei au Japon (développement d'un partenariat AssetCo/Opco pour l'exploitation de deux centrales biomasse) illustrent les nouveaux modèles de relations et de création de valeur partagée entre Veolia et ses clients.

### LES CONSOMMATEURS/USAGERS, LES COMMUNAUTÉS LOCALES IMPACTÉES

Le Groupe développe des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec ses clients, les communautés et les habitants d'un territoire : réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public, ...

Le Groupe développe également des actions de médiation (ex. PIMMS, VoisinMalin en France, services dédiés à la relation avec les consommateurs et les parties prenantes, en particulier dans les quartiers défavorisés, en Amérique latine) ou des partenariats d'accompagnement social de publics en difficulté (cf. section 6.4.2 *infra*).

### LE SECTEUR INFORMEL

Parfois concurrent (ex. dans l'activité du recyclage) ou complémentaire, le secteur informel représente, dans certains cas, un enjeu crucial pour l'économie des contrats de Veolia. Sa prise en compte et celles des parties prenantes impliquées sont indispensables comme l'illustrent les deux exemples ci-après :

- à Cali en Colombie, un programme d'inclusion sociale des chiffonniers a été développé sur le centre de stockage de déchets Présidente, et 100 chiffonniers ont constitué deux coopératives de recycleurs qui fonctionnent aujourd'hui de façon autonome. Les chiffonniers ont reçu une formation adaptée et obtenu l'accès aux services médicaux ;
- aux Philippines (Manille), la Fondation Veolia est au côté de l'ONG Médecins du monde qui vise à améliorer les conditions de travail et la santé des travailleurs dans le secteur du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques. Après une phase d'analyse, de sensibilisation aux bonnes pratiques et au port d'équipements de protection, la Fondation contribue au financement de plateformes de démantèlement et d'équipements adaptés.

#### 6.4.1.2 Dialogue avec les représentants de la société civile et du monde académique

##### L'INSTITUT VEOLIA : INSTRUMENT DE PROSPECTIVE

Depuis 2001, l'Institut Veolia <sup>(1)</sup> apporte des éclairages prospectifs et développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques, intellectuels et les praticiens de terrain, comme les ONG, qui font référence dans les sujets étudiés. En 2015, sa réalisation phare aura été le dispositif « Méthane - COP21 » articulé autour d'une conférence internationale, en amont de la COP, sur les solutions de réduction du 2<sup>nd</sup> gaz à effet de serre et de deux séminaires de restitution, pendant la COP21, sur le lieu officiel au plus près des décideurs et acteurs de la société civile. Sur décision de la COP21, l'Institut a aussi obtenu le statut d'Observateur ONG par la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. L'Institut continue le développement de ses deux revues électroniques FACTS Reports et S.A.P.I.EN.S, avec, en 2015,

(1) [www.institut.veolia.org](http://www.institut.veolia.org)

(2) Programme des Nations Unies œuvrant pour un meilleur avenir urbain. Sa mission est de promouvoir le développement durable des établissements humains sur le plan social et environnemental ainsi que l'accès à un logement décent pour tous.

la publication d'un numéro spécial de FACTS reports sur le thème « Migration et Santé » et la préparation de trois numéros spéciaux, à paraître en 2016.

### LES AUTRES PARTENARIATS

D'autres partenariats traduisent la création de valeur partagée entre Veolia et le monde académique (ex. 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 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 (cf. section 6.4.2 *infra*).

#### 6.4.1.3 Dialogue 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 les 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.

En 2014, le Groupe a été parmi les 393 entreprises au monde à avoir obtenu le niveau de différenciation « Advanced » pour sa communication sur le progrès (*Communication On Progress*) dans le cadre de son adhésion au Pacte Mondial des Nations unies (*Global Compact*). Pour renforcer ce leadership et promouvoir cet engagement auprès des entreprises, Veolia a pris la présidence du « club advanced », plateforme d'échange et d'apprentissage collectif du réseau français du *Global Compact*.

Depuis 2013, Veolia est directement associé à la consultation des groupes majeurs initiée par l'ONU dans la préparation de la Conférence des Parties sur le Climat de Paris (COP 21 en 2015) et son déroulement. Veolia a ainsi participé au sommet climat de l'ONU en septembre 2014 à New York, à la COP 20 de Lima (Pérou) en décembre 2014, et aux événements majeurs de 2015 à Paris (cf. section 6.3.3 *supra*).

Veolia est membre actif de la campagne urbaine mondiale pilotée par le programme UN-Habitat <sup>(2)</sup>, Ainsi, Veolia a participé au Forum urbain mondial de Medellin (Colombie, avril 2014) sur le thème « L'équité urbaine dans le développement – Villes pour la vie », puis, en 2015, a organisé un événement Villes et changement climatique lors de la COP21 (avec UN-Habitat et le WBCSD), en préparation de la conférence des Nations Unies Habitat III (Istanbul, 2016).

#### 6.4.1.4 Participation aux plateformes multi-acteurs

En s'investissant dans des réseaux ou plates-formes multiacteurs, le Groupe recherche des synergies avec son écosystème. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives partenariales telles que : Vivapolis/Ubifrance, Partenariat Français pour la Ville et les Territoires (PFVT), Mission Métropole du Grand Paris, Partenariat français pour l'eau (PFE), pôles de compétitivité (pôle eau de Montpellier, Mer Bretagne et Méditerranée), Conservatoire du Littoral et Rivages de France, France Nature Environnement (FNE), ...



### 6.4.1.5 Dialogue avec les autorités internationales, européennes et nationales

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 au *Global Compact* et dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe (cf. section 5.4 *supra*).

Par une démarche volontaire, Veolia est inscrit au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009), et en France, sur celui des représentants d'intérêts de l'Assemblée nationale (depuis 2010) et du Sénat (depuis 2011).

Le Groupe est également membre de l'ARPP, l'Association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics.

Par ces inscriptions, le Groupe a pris l'engagement formel de respecter les codes de conduite mis en place par ces différentes institutions.

### 6.4.1.6 Sous-traitance et fournisseurs

Les achats de Veolia sont très diversifiés et se structurent principalement autour des domaines d'achats ci-après :

#### ■ Énergie et matières premières :

L'énergie comprend principalement les achats d'électricité, de gaz naturel, de carburants et autres combustibles, ainsi que les produits chimiques. Ces achats sont approvisionnés localement auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux.

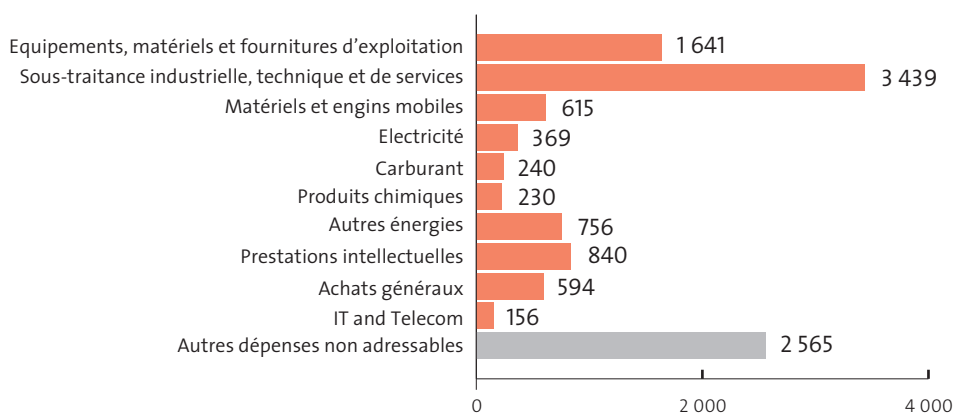
#### ■ Sous-traitance industrielle et de service :

La sous-traitance industrielle et de service concerne la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et installations du Groupe, elle est réalisée par des acteurs locaux et de petites tailles (PME, ETI...).

#### ■ Équipements et matériels industriels et roulants :

Les équipements et matériels industriels et roulants sont au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe. Ils représentent une part significative des consommations énergétiques, et à ce titre, font l'objet d'un raisonnement en coût complet d'évaluation du cycle de vie. Leur approvisionnement se fait auprès de filiales de fournisseurs internationaux.

### Dépense achats totale <sup>(1)</sup> (année 2015, en millions d'euros)



La politique achats responsables, développée par Veolia s'articule autour des axes suivants :

#### ■ Engager les fournisseurs du Groupe et évaluer leur performance RSE :

- les exigences de développement durable sont progressivement intégrées dans les contrats signés avec les fournisseurs à travers une clause dédiée. Celle-ci engage le fournisseur :

- au respect de la déclaration universelle des Droits de l'Homme et de la convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant,
- au respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité à toutes les réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et les conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc.,

(1) La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues du montant total de cette dépense les entités Proactiva, Hongroises, la zone Moyen-Orient Afrique (sauf Maroc), les activités d'Énergie en Roumanie, ainsi que les entités SEM, Veolia Industries Global Solutions (sauf les entités internationales), Jenets au Japon et les Co-entreprises.

- au respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité en vigueur,
- au 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,
- à s'assurer que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations,
- et enfin, dans une démarche de transparence, à mettre à disposition et à communiquer à Veolia sa politique d'engagement.

Fin 2015, cet engagement concerne près de la moitié des contrats actifs de la base contrats du Groupe (50,3 %),

- Veolia mesure la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques à travers un système d'évaluations. Ces dernières consistent en un audit documentaire par un prestataire indépendant, portant sur vingt et un critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux, éthiques et relations fournisseurs. Au cours des trois dernières années, les évaluations concernent 29 % des fournisseurs stratégiques du Groupe (soit les fournisseurs de rang A ayant une dépense supérieure à 2 millions d'euros par an et/ou dont le contrat ou un plan d'action existe pour une Business Unit et/ou lorsque ce dernier possède déjà une évaluation) ;

#### ■ Intégrer des enjeux de développement durable dans le processus achats :

- la charte Fournisseurs est adressée via le process d'e-sourcing au lancement d'une consultation. En acceptant cette charte, les fournisseurs s'engagent à respecter, entre autres, le processus achats, les engagements du Groupe et, dans un processus d'amélioration continue, à se conformer aux exigences de Veolia en termes de responsabilité sociétale des entreprises (mise en œuvre de plans d'actions correctifs si besoin, implication dans cette démarche de leurs propres fournisseurs et sous-traitants),
- les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offre via l'utilisation d'une cartographie des risques par catégorie d'achats (critères RSE et économiques et enjeux achats),
- le processus prend en compte la notion de coût global, qui, pour Veolia, fait partie des bonnes pratiques d'achats responsables : elle permet d'articuler dans une vision de long terme les dimensions économiques, environnementales et/ou sociales d'un achat. Le produit est replacé dans son environnement, au travers de ses fonctionnalités et de son cycle de vie. Cette vision permet notamment d'intégrer l'innovation des fournisseurs et d'identifier les leviers d'optimisation.

*Exemple 1 : Gestion de la flotte automobile.*

Les objectifs de Veolia sur la gestion de son parc automobile en France (véhicules utilitaires et véhicules de fonction) sont la réduction de la taille du parc par une meilleure gestion des ressources, la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>, l'amélioration

de la sécurité, l'introduction de véhicules électriques et hybrides, et la meilleure sensibilisation des utilisateurs à la consommation. A ce titre, la direction des Achats Groupe a mis en place, dès 2011, une première « Car Policy » permettant d'atteindre un taux moyen d'émission sur les véhicules particuliers de 100 g de CO<sub>2</sub>/km. Ces différentes mesures ont permis de réaliser des économies de coûts et de réduire de près de 1 300 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe sur l'année 2014.

En juillet 2015, une nouvelle grille de véhicules a été proposée avec des modèles encore plus « propres » dans leur catégorie, l'introduction pour chaque segment de modèles hybrides ainsi que la présence de premiers véhicules électriques.

Sur le second semestre 2015, les nouveaux véhicules mis à la route ont permis d'atteindre un taux moyen de 94,2 g CO<sub>2</sub> / km (versus un taux moyen de 110,4 g CO<sub>2</sub>/km en France <sup>(1)</sup>).

*Exemple 2 : Pilotage de la consommation et de la production énergétique en France <sup>(2)</sup>*

La direction des achats « énergies » du Groupe a déployé depuis 2013 une solution de télé-relève des compteurs électriques de 4 500 sites exploités en France, soit 20 % des sites qui engagent près de 90 % de la consommation et de la production d'énergie de Veolia. Cette solution, conçue notamment au service des opérations, permet de piloter les consommations et production d'énergie, de connaître les appels de puissance en temps réel, d'optimiser les prix d'achat (prix de l'électron, tarif d'acheminement, optimisation fiscale) et de comparer les profils de soutirage ou d'injection, de simuler sa facture, d'engager des plans d'efficacité énergétique. Sur la période 2014-2015, les nouveaux appels d'offres ont permis de négocier :

- 342 GWh d'électricité, dégageant une économie de coûts de 15 %,
- 345 GWh de gaz naturel, dégageant une économie de coûts de 21 %.

Ces démarches et résultats confirment la pertinence d'une analyse en coût global et la compatibilité de l'amélioration de l'empreinte environnementale avec les gains économiques.

- **Participer au développement du tissu local** : en France, dans le cadre du partenariat des activités Eau avec le réseau GESAT <sup>(3)</sup> et en collaboration avec la mission handicap de l'activité Eau en France, 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 l'exercice 2015, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, s'élève à 6,7 millions d'euros pour le périmètre France <sup>(4)</sup>. Par ailleurs, un indicateur permet de mesurer le poids des dépenses réinvesties dans l'économie locale (cf. section 6.4.2.2 *infra*).

(1) Source du ministère de l'Écologie.

(2) Inclut les Entités Centrales, Eau France, VRVD, SADE, SARP, SARPI, SEDE, Veolia Water Technologies, Veolia Industries Global Solutions).

(3) 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.

(4) Inclut les entités Corporate, Veolia Eau France hors SEM, SADE, Veolia Propreté, SARP, SARPI, SEDE, Veolia Water Technologies.

## 6.4.2 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Veolia contribue à l'attractivité et au dynamisme des territoires en proposant et en mettant en œuvre des solutions locales, innovantes et économiquement performantes, qui répondent aux besoins des collectivités locales et des industriels en matière de développement durable.

Le Groupe contribue au développement économique et social des territoires sur lesquels il opère au travers des services publics qui lui sont délégués et des investissements qu'il réalise pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures.

Veolia est un opérateur de l'économie verte qui, au travers de ses services, offre des solutions créatrices de valeur :

- environnementale : innovations dans des domaines clés pour l'économie verte (eau, déchets, services à l'énergie) : le Groupe accompagne ses clients pour les aider à réduire leurs consommations de ressources naturelles, leurs émissions de carbone et mieux protéger la biodiversité ; la reconnaissance de la démarche SNB en 2015 en témoigne et elle se traduit par la mise en place d'un plan d'actions sur l'ensemble des activités du Groupe en France comme à l'international (cf. section 6.3 *supra*) ;
- sociale : accès aux services essentiels, insertion professionnelle, emploi local, et solidarité ;
- économique : démarche partenariale de long terme, soutien aux PME, innovation territoriale, emplois verts, formation.

### 6.4.2.1 Veolia, acteur d'emploi, de développement régional et de solidarité

Le Groupe emploie aujourd'hui 173 959 salariés et agit en employeur responsable, acteur du développement économique dans les territoires et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale). La politique ressources humaines de Veolia est présentée à la section 6.2 *supra*. Ses impacts sociaux/sociétaux majeurs dans les territoires sont rappelés ici à partir d'initiatives développées par des sociétés du Groupe telles que :

- la priorité donnée 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 (1 992 alternants en 2015) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires (4 505 stagiaires en 2015), Trophées de la Performance, forums et salons étudiants ;
- les nombreux partenariats : en France, les partenariats entre le réseau des Campus Veolia régionaux et les professionnels de la formation, de l'orientation et de l'emploi (tels que les Écoles de la deuxième chance, l'Épide et le Conseil national des missions locales, entre autres) permettent de créer des passerelles vers les diplômés préparant aux métiers du Groupe pour les jeunes les plus éloignés de l'emploi. L'accès à un campus peut aussi être un acte de solidarité sociale (exemple du Campus Centre-Est, sur le

territoire du Grand Lyon, où la filière « Insertion Par l'Emploi » vise à accueillir 10 % de ses effectifs issus de publics en difficulté au sein de ses promotions) ;

- l'embauche de salariés en situation de handicap et la mise en place de conventions ou accords à l'échelle nationale relatifs à l'emploi et au maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap (cf. section 6.2.4 *supra*) ;
- le soutien à des programmes sociaux de réinsertion : accueil de personnes en insertion dans le cadre des activités contractuelles de Veolia ou d'activités créées en partenariat avec des structures d'insertion (ex. recyclerie/réemploi, tri des papiers de bureaux des petites entreprises, etc.). En France, Veolia et Elise, partenaires depuis 2012 pour la collecte et le recyclage des papiers de bureau, ont décidé de renforcer leur collaboration et d'élargir leur intervention à l'ensemble des déchets de bureau. Ainsi, 300 emplois seront créés d'ici à 2020, en plus des 275 emplois déjà créés depuis 2012. Le partenariat avec l'association Envie a pour objectif de mettre en œuvre des passerelles emplois entre le réseau Envie et le Groupe. Au Royaume-Uni, le partenariat avec *Blue Sky* et *Job Centre Plus* vise le retour à l'emploi des personnes marginalisées et ex-délinquants ;
- des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique : le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2014-2016, en Australie en direction des peuples aborigènes (*Aboriginal and Torres Strait Islander peoples*), les travaux engagés avec Kamalini et Shakti Shalini en Inde (autonomisation des femmes et violences domestiques), l'association de Veolia aux efforts de la *Agencia Colombiana para la Reintegración* <sup>(1)</sup>, ...

### 6.4.2.2 Impact économique

Les emplois (emplois verts pour une grande part) engendrés par l'activité de Veolia sont, par nature, non délocalisables et, pour une part importante, accessibles à des populations peu qualifiées. Le Groupe contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et de leurs potentiels humains.

L'implication de Veolia dans le développement économique des régions se traduit, par exemple, au travers de :

- partenariats économiques avec de nombreux acteurs du territoire, ses parties prenantes locales (cf. section 6.4.1 *supra*) ;
- mécanismes de soutien à l'innovation et la création d'entreprise : avec le *Veolia Innovation Accelerator* (VIA), le Groupe se positionne en intégrateur de technologies pour détecter et évaluer des *start-up* pionnières dans le domaine des « *cleantechs* » et déployer les plus innovantes d'entre elles ;
- processus favorisant l'entrepreneuriat social tels que ceux qui sont menés avec l'IIES, avec Ashoka (premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux – 3 000 dans 80 pays) et, plus récemment, avec *Ticket for change*, qui ont pour but d'élaborer des mécanismes permettant de développer l'entrepreneuriat social à l'échelle d'un territoire. Ces collaborations, par mise en commun, d'une part, du savoir-faire en matière d'économie

(1) Agence colombienne pour la réintégration (dans le cadre des négociations de paix entre les FARC et le gouvernement colombien).

sociale et solidaire de ces structures, ainsi que de leurs approches innovantes, et le maillage territorial d'une entreprise telle que Veolia d'autre part, permettent de contribuer au déclin entrepreneurial et d'aider les entrepreneurs sociaux à rendre leurs entreprises plus performantes, plus efficaces et pérennes. C'est le sens de la démarche « Pop Up », déployée à ce jour sur 4 métropoles ; cette nouvelle offre a vocation à être diffusée pour aider les villes à soutenir des entreprises sociales innovantes en lien avec les métiers du Groupe. Ces initiatives illustrent la volonté de Veolia de mettre en œuvre des partenariats dans une logique de coconstruction et de création de valeur partagée entre les différents acteurs (collectivités publiques, citoyens, entrepreneurs, acteurs de l'entrepreneuriat social).

Les dépenses de Veolia sont majoritairement réinvesties sur les territoires, comme l'illustre l'indicateur de suivi de l'engagement n° 5 (83,9 % à fin 2015 en moyenne sur les principales géographies <sup>(1)</sup>, la cible Groupe à horizon 2020 étant fixée à 80 %).

### 6.4.2.3 Les actions solidaires de la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est l'un des trois domaines 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 (ex. chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits...). Les bénéficiaires de ces projets sont principalement les jeunes en grande difficulté, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

Au travers de ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis. Parmi les plus marquants, citons **Elise** (entreprise adaptée, spécialisée dans la collecte des papiers de bureaux, qui emploie des personnes handicapées ou en difficulté d'insertion professionnelle ; Elise doit développer ses activités sur l'ensemble du territoire français et la fondation accompagne son

essaimage et sa diversification), **l'Adie** (association qui finance et accompagne des micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire ; avec l'aide de la fondation, l'Adie s'engage à accompagner en trois ans 75 jeunes dans la création de leurs entreprises avec un programme de coaching personnalisé et très soutenu), **Acta Vista** (qui forme des jeunes au métier de maçon du bâti ancien).

En soutenant le projet **Lulu dans ma rue**, la Fondation Veolia s'engage pour l'amélioration du lien social dans les grandes villes tout en favorisant la création d'une nouvelle activité économique génératrice d'emplois : une conciergerie de quartier met en relation des demandeurs de services ponctuels (petit bricolage, livraisons, manutention, gardiennage d'animaux, aide informatique, baby-sitting...) avec des fournisseurs de ces services. Après l'étude de faisabilité menée en 2014, la Fondation Veolia a soutenu la phase d'expérimentation (ouverture de la première conciergerie de quartier à Paris). Le premier bilan est extrêmement encourageant sur le plan social (l'activité locale a permis à une cinquantaine de Lulus d'obtenir de réelles ressources financières, de sortir de l'inactivité et de l'isolement et de se savoir utiles – puissant levier de mixité sociale) et économique (modèle viable), ainsi que pour la vie de quartier. De nombreuses villes françaises (Brest, Bordeaux, Toulon, Lille, Grenoble...) ont exprimé le souhait d'ouvrir des conciergeries de quartier sur le modèle de *Lulu dans ma rue*.

Depuis 2005, la Fondation Veolia est au côté de l'association **Unis-Cité** qui propose à des jeunes, âgés 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 » a pour but d'accompagner des familles modestes dans le changement de leurs comportements - écogestes : réduction des déchets et de la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie.

La fondation a également soutenu, en 2015, une dizaine d'associations ou d'entreprises d'insertion en France (ex : Lille Sud Insertion et Voisin Malin, réseau d'habitants salariés, « les voisins malins », dans les quartiers populaires), Allemagne, Congo Brazzaville (ex : Novam Spemus) ou Asie (ex : Life Project 4 Youth).

## 6.4.3 FOURNIR ET MAINTENIR DES SERVICES ESSENTIELS À LA SANTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Veolia s'engage à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, des déchets ou d'énergie.

Le Groupe dessert 100 millions d'habitants en eau potable, près de 63 millions d'habitants en assainissement, 39 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, à travers ses services de chauffage, près de 6,4 millions de personnes dans le monde <sup>(2)</sup>.

(1) Allemagne (hors VWT), Australie (hors Énergie et VWT et la Nouvelle-Zélande), États-Unis (hors Canada et VWT), France (Corporate, Eau France hors SEM, VRVD, SADE, SARP, SARPI et SEDE et VWT en France, VEI Sense), Royaume-Uni/Irlande (hors VWT), Pologne (hors VWT, Eau et Propreté), République Tchèque. Ces géographies représentent près de 70 % du chiffre d'affaires du Groupe.

(2) Le nombre d'habitants desservis 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.

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.

### 6.4.3.1 Les OMD <sup>(1)</sup>/ODD <sup>(2)</sup> et la communauté internationale

En tant qu'entreprise agissant à l'échelle mondiale, Veolia est extrêmement attentif aux objectifs que se fixe la communauté internationale. Veolia s'engage ainsi à être, aux côtés et pour le compte de ses autorités délégantes, un acteur important dans l'atteinte de ces objectifs.

Depuis la définition des OMD en 2000, le Groupe a contribué à l'accès <sup>(3)</sup> à l'eau potable de plus de 6,5 millions de personnes dans les pays en développement et émergents et a raccordé plus de 3 millions de personnes aux services d'assainissement <sup>(4)</sup>. En 2015, 888 000 personnes furent nouvellement raccordées au service d'eau potable (V) <sup>(5)</sup> et 352 000 le furent au réseau d'assainissement (V) <sup>(5)</sup>.

Veolia souhaite rester un acteur mobilisé auprès des agences des Nations unies dans la mise en œuvre des nouveaux Objectifs du Développement Durable (ODD 2015-2030) définis par l'assemblée générale des Nations unies en septembre 2015. Ainsi, une réflexion a été entamée en 2015 pour définir les articulations entre ODD et engagements développement durable de Veolia. Cette réflexion précisera notamment la cible de l'engagement n° 6 relatif à l'accès durable et au maintien des services essentiels à la santé et au développement humain, sur ses territoires d'intervention.

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local, permettant d'assurer les conditions d'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise ACCES, qui illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia, est un ensemble de solutions développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique (ingénierie technique, financière et institutionnelle, ou sociétale) et qui sont étendues à présent à tous les pays et tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou quartiers les plus démunis.

En France, son programme de solidarité « Eau pour tous » s'articule autour de trois familles d'aides : des solutions d'urgences pour maintenir l'accès au service en proposant des aides financières adaptées aux situations individuelles – échéanciers de paiement, abandon de créances, 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.

### 6.4.3.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia fournit des services d'eau potable à 100 millions de personnes 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 la qualité sanitaire de cette démarche qui vise à maîtriser la qualité de l'eau de la ressource jusqu'au robinet. Elle 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 2015, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 99,6 % et 99,6 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physicochimiques.
  - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le Monde ;
- 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 5.1.2.5 et section 5.2.2.2.5 « Gestion des risques opérationnels, Gestion des risques de responsabilité civile en matière sanitaire ou environnementale liés aux activités présentes ou passées » *supra*.

Citons également le partenariat de recherche sur la surveillance de la qualité de l'eau potable dans lequel Veolia et BioMérieux mettent en commun leurs expertises complémentaires dans le but de contribuer à l'amélioration de la santé publique à travers le monde. Il s'agit de détecter plus rapidement qu'avec les méthodes actuelles les microorganismes présents dans l'environnement naturel ou en réseau.

### 6.4.3.3 Aide au développement et urgence humanitaire

La solidarité s'exprime au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité 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 6.4.3.1 *supra*).

La solidarité s'exprime aussi par un financement direct sur des causes en accord avec les valeurs de l'entreprise (entreprises solidaires, associations) ou en accordant au personnel de Veolia la possibilité de donner de leur temps de travail sur un projet communautaire, ou bien encore au travers de contrats de services établis en France entre Veolia et des collectivités qui s'inscrivent dans des projets de coopération décentralisée (solidarité internationale).

(1) Objectifs du Millénaire pour le Développement : programme 1990 – 2015 de l'Organisation des Nations unies.

(2) Objectifs de développement durable : programme de l'Organisation des Nations unies, à horizon 2030.

(3) Mesuré au travers de l'indicateur de suivi de l'engagement n° 6.

(4) Données obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia à l'eau et à l'assainissement, multiplié par un nombre moyen de personnes par foyer, dans 8 pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services.

(5) Les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe (V) font l'objet d'une assurance raisonnable par KPMG S.A.



#### 6.4.3.4 Activités de solidarité internationale et urgence humanitaire de la Fondation Veolia

La Fondation Veolia participe au développement de l'accès aux services essentiels dans le cadre de ses activités de solidarité internationale (urgence humanitaire et aide au développement) et noue de nombreux partenariats dans ce domaine. Elle apporte un soutien financier et met à disposition les compétences des collaborateurs du Groupe (réseau Veoliaforce).

La fondation agit en partenariat avec des agences des Nations Unies (UNICEF, UNHCR), des organismes d'envergure internationale (Croix Rouge, ACF, MDM, Solidarité Internationale, OXFAM...) ou en appui des États. Elle a signé en août 2014 une convention de partenariat avec le gouvernement français pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence. Au Kurdistan irakien, par exemple, la Fondation est intervenue en 2015 pour deux missions sur le terrain, en lien avec le ministère des affaires étrangères et l'ONG Première Urgence – Aide Médicale Internationale (recommandations techniques pour améliorer la gestion de l'alimentation en eau du camp de Bardarash, abritant 8 000 Shabaks, ethnie minoritaire musulmane persécutée par Daesh). On peut citer également l'intervention en urgence au Népal (envoi d'unités mobiles de traitement et de stockage d'eau et de volontaires auprès de la Croix Rouge française après le tremblement de terre).

En mars 2015, la fondation a signé avec l'association Médecins sans Frontières un accord de partenariat pour l'action humanitaire médicale. Elle s'est ainsi engagée à mettre à disposition de MSF ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques liées à ses activités sur le terrain dans des domaines proches des métiers du groupe Veolia : l'énergie, les déchets, l'assainissement et l'eau potable. Au Kenya (Homa Bay où MSF conduit un programme

de lutte contre le VIH), l'intervention de volontaires Veoliaforce a permis de former les personnels de MSF au montage et à l'exploitation de l'Aquaforce 500, unité de traitement mobile de l'eau. Cet équipement mobile permettra d'assurer l'alimentation en eau nécessaire au Centre de santé itinérant que l'ONG va utiliser pendant au moins deux ans. Dans le camp de Kakuma (plus grand camp de réfugiés actuellement en place en Afrique), une nouvelle mission a été menée en 2015 dans le cadre du programme *Education above all* sur le volet assainissement des infrastructures scolaires et sensibilisation des jeunes à l'hygiène.

En appui du ministère de la Santé de République démocratique du Congo, la fondation est engagée dans un programme pluri-annuel d'amélioration d'accès à l'eau pour lutter contre le choléra (depuis 2007). L'intervention de la fondation sur un projet de réhabilitation des infrastructures d'eau de la ville d'Uvira ces dernières années a d'ailleurs fait l'objet d'une publication dans la prestigieuse revue de santé publique PLoSMed : la LSHTM (London School of Hygiene & Tropical Medicine) y démontre le lien direct entre une fourniture d'eau potable défaillante et le taux d'admission de patients au centre de traitement du choléra. Plus largement, Thierry Vandeveld, délégué général de la fondation, devient coordinateur d'un groupe de travail au sein de la Global Task Force on Cholera Control (GTCC) de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé). Ainsi, un panel international d'experts va travailler, en particulier, sur le lien entre le choléra et l'accès à l'eau potable et vise à établir des stratégies de long terme pour lutter durablement contre la maladie.

On peut citer également le soutien de l'ONG Sulabh International en Inde (complexes sanitaires à Delhi). En Guinée-Conakry et au Mali, les programmes engagés en 2014 ont été poursuivis (nouvelles adductions d'eau potable) et au Niger, un programme d'hydraulique villageoise a été lancé pour accompagner la restauration de 230 hectares de terres dégradées pour assurer la sécurité alimentaire des habitants (programme de l'UNCCD <sup>(1)</sup>).

6

### 6.4.4 ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Veolia s'engage depuis des années pour le respect des droits humains, dans ses activités mais aussi sur les territoires où l'entreprise intervient.

Les actions de Veolia s'inscrivent dans le cadre des initiatives internationales auxquelles le Groupe a adhéré, notamment le Pacte Mondial, le droit international relatif aux droits de l'homme et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (cf. Guide Éthique de Veolia).

Les expériences conduites dans de nombreux pays en développement montrent qu'il est possible de concilier qualité et accessibilité du service et d'œuvrer pour le respect des droits humains des populations desservies.

Après avoir salué en 2010 la reconnaissance officielle de l'accès à l'eau comme un droit de l'Homme, Veolia, en tant qu'acteur modeste à l'échelle de ce défi, continue d'œuvrer avec ses partenaires, les autorités publiques, pour faire respecter ce droit à travers des programmes d'accès techniquement ambitieux et socialement innovants.

Veolia continue à répondre à l'invitation des institutions impliquées dans la mise en œuvre de ce droit et met au service de cette cause, pour la faire progresser, son excellence technique reconnue, à laquelle s'adosse le dialogue de toutes les parties prenantes pour faire émerger des solutions partagées.

### 6.4.5 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Se reporter au chapitre 5, sections 5.3 « Audit et procédures de contrôle interne » et 5.4 « Éthique et conformité » *supra*.

(1) United Nations Convention to Combat Desertification.

## 6.5 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 reportings 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).

### 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 qui sont consolidées dans les états financiers, et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

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 2015 sont estimées à 7 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre les activités d'exploitation d'installation d'eau industrielle restant à intégrer (notamment France et Canada), les activités de la SADE, la filiale Esterra non intégrée dans la campagne de reporting 2015, et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation). En revanche les entités marocaines (Redal et Amendis) ont été réintégrées au reporting en 2015.

Les informations environnementales relatives à deux installations classées pour la protection de l'environnement soumises à autorisation ou à enregistrement en France ne sont pas intégrées aux informations consolidées publiées par Veolia. En effet, ces installations ne sont pas intégrées au périmètre de reporting environnemental décrit ci-dessus et représentent un impact négligeable au regard des données Groupe.

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.

Les données collectées couvrent la période du 1<sup>er</sup> Janvier au 31 décembre de l'année 2015.

### Protocoles

En l'absence 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](http://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 par métier ainsi 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 RSE publiées par le Groupe dans le chapitre 6 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2015, les indicateurs mentionnés par le symbole (✓) 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.



## 6.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Veolia Environnement désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. 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, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;

- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe V dans le chapitre 6 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes et se sont déroulés entre novembre 2015 et mars 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt-cinq semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 6.5 du rapport de gestion.

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes, présentée en Annexe 1 :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées, présentées en Annexe 2, en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 23% des effectifs, 47% des informations quantitatives environnementales et 100% des informations quantitatives sociétales présentées.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues 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. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

## 3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, présentées en Annexe 1, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 48% des effectifs, entre 41% et 100% des informations environnementales et 100% des informations quantitatives sociétales identifiées par le signe √ présentées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

### Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 15 mars 2016

**KPMG S.A.**

Philippe Arnaud  
Associé

Département Changement Climatique & Développement Durable

Karine Dupré  
Associée

# Annexe 1

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Effectifs totaux (par sexe et catégorie socio-professionnelle)	
Part des femmes dans l'effectif et l'encadrement	
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (hors trajets)	
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt (hors trajets)	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI & CDD)	
Effectif total annuel en équivalent temps plein (ETP)	
Jours calendaires d'absence	
Durée hebdomadaire du travail (en heures)	
Nombre d'heures supplémentaires effectuées	Raisonnable
Nombre annuel de jours travaillés par salarié	
Nombre moyen de jours travaillés par semaine par un salarié à temps plein	
Taux d'absentéisme	
Part des salariés ayant reçus au moins une formation dans l'année	
Nombre d'accords collectifs signés	
dont nombre d'accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail signés	
Nombre de représentants du personnel	
Taux d'engagement des managers	
Taux de couverture par un dispositif de dialogue social	
Effectifs totaux (par âge et zone géographique)	
Nombre total de départs	Modéré
dont nombre de licenciements (CDI) individuels/collectifs	
Nombre d'heures de formation	
Indicateurs environnementaux	Niveau d'assurance
Pourcentage du chiffre d'affaires couvert par une certification ISO 14001	
Emissions directes de Gaz à Effet de Serre totales (Scope 1)	
Emissions indirectes de Gaz à Effet de Serre totales (Scope 2)	
Emissions de Gaz à Effet de Serre Scope 3 liées aux déplacements professionnels aériens et ferroviaires pour les sociétés du Groupe sur le périmètre France	
Emissions de Gaz à Effet de Serre Scope 3 liées aux consommations d'électricité	
Emissions de Gaz à Effet de Serre réduites	
Emissions de Gaz à Effet de Serre évitées	Raisonnable
Taux de captage du méthane sur les sites en exploitation et en post-exploitation	
Consommation totale d'énergie thermique	
Consommation totale d'énergie électrique	
Consommation d'énergies renouvelables ou alternatives	
Production totale d'énergie thermique	
Production totale d'énergie électrique	
Production d'énergies renouvelables ou alternatives	
Taux de valorisation matière des déchets traités	Modéré

Indicateurs sociétaux	Niveau d'assurance
Accès aux services d'eau potable et d'assainissement	Raisonné
Nombre de fournisseurs référencés évalués sur leur performance RSE	
Pourcentage de contrats intégrant des exigences développement durable	Modéré
Dépense Achats France réalisée avec le secteur du travail protégé et adapté	
Pourcentage de la dépense Achats France auprès des PME/ETI	

#### Informations qualitatives

Thèmes sociaux	<p>Les rémunérations et leur évolution</p> <p>L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci</p> <p>Les conditions de santé et de sécurité au travail</p>
Thèmes environnementaux	<p>L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement</p> <p>La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales</p> <p>La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables</p> <p>La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité</p> <p>L'adaptation aux conséquences du changement climatique</p> <p>Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité</p>
Thèmes sociétaux	<p>Les conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société</p> <p>L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale</p>

## Annexe 2

### Échantillon d'entités sélectionné

---




Informations sociales et environnementales	Veolia Chine Veolia Pologne Société des Eaux de Marseille
Informations sociales	SARP France Veolia Italie Veolia Japon Veolia Royaume-Uni Veolia Colombie Veolia Belgique UES Générale des Eaux Veolia Eau Bulgarie Veolia Eau République Tchèque Veolia États-Unis Veolia Australie VRVD Ile-de-France
Informations environnementales	Veolia Allemagne Veolia Eau Ile-de-France Nord-Ouest Veolia Eau Grand-Ouest Veolia Eau Roumanie Veolia Energie Espagne Veolia Energie Hongrie SARPI France VRVD Centre-Ouest VRVD Rhin-Rhône Veolia Propreté Australie Veolia Propreté États-Unis
Informations sociétales	Siège Veolia (France)


---



# 7

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>7.1</b>	<b>COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> 	<b>318</b>
7.1.1	Composition du conseil d'administration et fonctions exercées par les administrateurs en dehors de la Société	318
7.1.2	Renseignements personnels concernant les administrateurs	331
7.1.3	Condammations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	333
<b>7.2</b>	<b>FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS</b> 	<b>334</b>
7.2.1	Fonctionnement du conseil d'administration	334
7.2.2	Fonctionnement des comités du conseil d'administration	342
<b>7.3</b>	<b>DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>346</b>
7.3.1	Mode d'exercice de la direction générale	346
7.3.2	Limitation des pouvoirs du président-directeur général	346
7.3.3	Comité exécutif	347
<b>7.4</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX</b> 	<b>347</b>
7.4.1	Rémunération des dirigeants	347
7.4.2	Retraites et autres avantages	354
7.4.3	Plans d'intéressement long-terme	356
7.4.4	Récapitulatif des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 et politique de rémunération 2016 concernant Monsieur Antoine Frérot, président-directeur général soumis à l'avis des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016	359
<b>7.5</b>	<b>PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL</b>	<b>362</b>
7.5.1	Participation des administrateurs et censeur et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement	363
7.5.2	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement	364
<b>7.6</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>365</b>

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



La Société est une société anonyme à conseil d'administration (depuis l'assemblée générale du 30 avril 2003), dont les actions sont cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Elle est soumise à la réglementation française, notamment en matière de gouvernement d'entreprise.

## 7.1 Composition du conseil d'administration RFA

### 7.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET FONCTIONS EXERCÉES PAR LES ADMINISTRATEURS EN DEHORS DE LA SOCIÉTÉ

Le conseil d'administration de la Société se compose de dix-sept administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et cinq administratrices ainsi que de deux censeurs à la date de dépôt du présent document de référence (cf. section 7.2.1.2 *infra*).

Nom de l'administrateur/censeur	Date de nomination du 1 <sup>er</sup> mandat	Date du dernier renouvellement	Échéance du mandat <sup>(1)</sup>
Antoine Frérot, <i>président-directeur général</i>	7 mai 2010	24 avril 2014	AG 2018
Louis Schweitzer*, <i>vice-président et administrateur référent</i>	30 avril 2003	22 avril 2015	AG 2019
Homaira Akbari* <sup>(2)</sup>	22 avril 2015	-	AG 2019
Jacques Aschenbroich*	16 mai 2012	-	<b>AG 2016</b>
Maryse Aulagnon*	16 mai 2012	22 avril 2015	AG 2019
Daniel Bouton*	30 avril 2003	24 avril 2014	AG 2018
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	15 mars 2012	14 mai 2013	AG 2017
Clara Gaymard* <sup>(3)</sup>	22 avril 2015	-	AG 2019
Marion Guillou*	12 décembre 2012	14 mai 2013	AG 2017
Serge Michel	30 avril 2003	16 mai 2012	<b>AG 2016</b>
Pavel Páša <sup>(4)</sup> , <i>administrateur représentant les salariés</i>	15 octobre 2014	-	15 octobre 2018
Baudouin Prot*	30 avril 2003	22 avril 2015	AG 2019
Qatari Diar Real Estate Investment Company*, représentée par Khaled Al Sayed	7 mai 2010	24 avril 2014	AG 2018
Nathalie Rachou*	16 mai 2012	-	<b>AG 2016</b>
Georges Ralli* <sup>(5)</sup>	10 mars 2015	-	<b>AG 2016</b>
Paolo Scaroni*	12 décembre 2006	14 mai 2013	AG 2017
Pierre Victoria <sup>(6)</sup> , <i>administrateur représentant les salariés</i>	15 octobre 2014	-	15 octobre 2018
Isabelle Courville <sup>(7)</sup> , <i>censeur</i>	10 mars 2015	-	<b>2016</b>
Paul-Louis Girardot, <i>censeur</i>	24 avril 2014	-	2018

(1) La durée des mandats des administrateurs est de quatre ans depuis l'adoption par l'assemblée générale du 7 mai 2009 de la résolution ayant réduit le mandat des administrateurs de six à quatre ans (disposition d'application immédiate pour les mandats en cours).

(2) Mme Homaira Akbari a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(3) Mme Clara Gaymard a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(4) Désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de groupe européen le 15 octobre 2014.

(5) M. Georges Ralli a été coopté par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité d'administrateur, en remplacement de la société Groupama SA dont il était le représentant, et ce pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale mixte des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015. Pour mémoire, M. Georges Ralli était précédemment administrateur personne physique et ce, depuis le 30 avril 2003.

(6) Désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de groupe France le 15 octobre 2014.

(7) Mme Isabelle Courville a été nommée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité de censeur à effet du même jour pour une durée initiale s'achevant lors de l'assemblée générale de 2016 qui approuvera les comptes de l'exercice 2015. Mme Isabelle Courville a vocation à être proposée par le conseil d'administration comme nouvelle administratrice lors de l'assemblée générale de 2016 dans le cadre du renouvellement annuel par quart des membres du conseil d'administration de la Société.

\* Administrateur indépendant.

Le tableau ci-après fait apparaître le nom des administrateurs et des censeurs à la date de dépôt du document de référence, leur âge, les dates de première nomination, de renouvellement le cas échéant, et d'expiration des mandats occupés par ces personnes au sein de la Société, la fonction principale qu'ils exercent en dehors de la Société ainsi que les mandats occupés dans toutes sociétés au cours des cinq dernières années.

Les mandats exercés par les administrateurs et les censeurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2015 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers :

## Administrateurs

Légende :

AG = assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* Société cotée.

<sup>VE</sup> société du Groupe.

### ANTOINE FRÉROT



57 ans

Première nomination :

**7 mai 2010**

Renouvellement :

**24 avril 2014**

Échéance du mandat :

**AG 2018**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

président-directeur général et administrateur de Veolia Environnement\*

#### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

**En France :**

- gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Transdev Group <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Énergie International <sup>VE</sup> ;
- administrateur de la Société des Eaux de Marseille <sup>VE</sup> ;
- président de la Fondation d'Entreprise VE <sup>VE</sup> ;
- représentant permanent de Veolia Environnement au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement <sup>VE</sup> ;
- vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ;
- administrateur au conseil de Paris Ile-de-France Capitale Économique ;
- 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.

#### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

**En France :**

- membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia (Ex Dalkia holding) jusqu'au 25/07/2014 <sup>VE</sup> ;
- président du conseil de surveillance de Dalkia France jusqu'au 24/07/2014 <sup>VE</sup> ;
- président de Campus Veolia Environnement jusqu'au 05/05/2014 <sup>VE</sup> ;
- président de VE France Régions jusqu'au 12/04/2014 <sup>VE</sup> ;
- président du conseil d'administration de Veolia Water jusqu'au 19/11/2013 <sup>VE</sup> ;
- président du conseil d'administration de Veolia Transdev jusqu'au 03/12/2012 <sup>VE</sup> ;
- président du conseil d'administration de Veolia Propreté jusqu'au 31/10/2012 <sup>VE</sup> ;
- président du conseil de surveillance de Eolfi jusqu'au 29/06/2012 ;
- administrateur de Veolia Transport jusqu'au 24/03/2011 <sup>VE</sup> ;
- membre du conseil de surveillance de Ponts Formation Édition jusqu'au 01/03/2011 ;
- membre du conseil de surveillance de Louis Dreyfus BV jusqu'au 03/02/2011 ;
- représentant permanent de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement <sup>VE</sup> jusqu'au 22/02/2011.

**À l'étranger :**

- membre du *management board* de Veolia Environmental Services North America (États-Unis) <sup>VE</sup> jusqu'au 15/05/2014 ;
- administrateur de Veolia Environmental Services North America (États-Unis) <sup>VE</sup> jusqu'au 31/12/2012.

## LOUIS SCHWEITZER



73 ans

Première nomination :

**30 avril 2003**

Renouvellement :

**22 avril 2015**

Échéance du mandat :

**AG 2019**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; vice-président du conseil ; administrateur référent ; président des comités des nominations et des rémunérations

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- commissaire général à l'investissement ;
- président d'Initiative France.

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

##### En France :

- administrateur de L'Oréal\* ;
- membre du conseil du Musée du Quai Branly ;
- 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 ;
- président du Conseil des affaires étrangères.

##### À l'étranger :

- membre du conseil consultatif d'Allianz\* (Allemagne) ;

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

#### En France :

- administrateur de BNP Paribas\*.

#### À l'étranger :

- membre du conseil consultatif de Bosch (Allemagne) ;
- président du conseil d'administration d'AstraZeneca\* (Royaume-Uni) ;
- président du conseil d'administration d'AB Volvo\* (Suède).

## HOMAIRA AKBARI



55 ans

Première nomination :

**22 avril 2015**

Échéance du mandat :

**AG 2019**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\*

### 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 de Covisint Corporation\* (États-Unis) ;
- administrateur de Landstar System Incorporation\* (États-Unis) ;
- administrateur de Gemalto NV\* (Pays-Bas).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

#### À l'étranger :

- *President et Chief Executive Officer* de SkyBitz (États-Unis).

## JACQUES ASCHENBROICH



61 ans

Première nomination :

**16 mai 2012**

Échéance du mandat :

**AG 2016**

### Fonction principale exercée dans la Société :

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ;  
membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012 ;  
président du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 12 décembre 2012

### 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 :

- président de Valeo Finance ;
- administrateur de l'École nationale supérieure des mines ParisTech.

##### À l'étranger :

- président de Valeo SpA (Italie) ;
- président de Valeo (UK) Limited (Royaume-Uni) ;
- administrateur de Valeo Service España, S.A. (Espagne).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant

## MARYSE AULAGNON



66 ans

Première nomination :

**16 mai 2012**

Renouvellement :

**22 avril 2015**

Échéance du mandat :

**AG 2019**

### Fonction principale exercée dans la Société :

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ;  
membre du comité des nominations

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président-directeur général d'Affine R.E.\*

#### 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) ;
- présidente du directoire de Mab-Finances ;
- représentante d'Affine R.E.\*, de Mab-Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine R.E.

##### À l'étranger :

- représentante d'Affine R.E., président de Banimmo\*, groupe Affine R.E. (Belgique) ;
- administrateur de Holdaffine BV, groupe Affine R.E. (Pays-Bas).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### En France :

- administrateur d'AffiParis\*.

##### À l'étranger :

- gérant d'Affinvestor GmbH (Allemagne).

## DANIEL BOUTON



65 ans

Première nomination :

**30 avril 2003**

Renouvellement :

**24 avril 2014**

Échéance du mandat :

**AG 2018**

### Fonction principale exercée dans la Société :

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ;  
membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 2 novembre 2009 et président de ce comité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;  
membre du comité des rémunérations

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président de DMJB Conseil ;
- *senior advisor* de Rothschild & Cie Banque.

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

Néant

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années


#### En France :

- *senior advisor* de CVC Capital Partners ;
- administrateur de Total SA\*.

## CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

<p>Première nomination : <b>15 mars 2012</b></p> <p>Renouvellement : <b>14 mai 2013</b></p> <p>Échéance du mandat : <b>AG 2017</b></p> <p><b>Fonction principale exercée dans la Société :</b> administrateur de Veolia Environnement*</p>	<p><b>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</b></p> <p><b>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</b> Néant</p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</b></p> <p><b>En France :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• administrateur de CNP Assurances* ;</li><li>• administrateur de Compagnie des Alpes* ;</li><li>• administrateur de Egis SA ;</li><li>• administrateur de FSI ;</li><li>• administrateur d'Icade* ;</li><li>• administrateur de la Poste ;</li><li>• administrateur de Oseo SA ;</li><li>• membre du conseil de surveillance de SNI ;</li><li>• administrateur de Veolia Transdev.</li></ul> <p><b>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>À l'étranger :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• administrateur de Dexia* (Belgique).</li></ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## OLIVIER MAREUSE

 <p>52 ans</p> <p><b>Fonction principale exercée dans la Société :</b> représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*</p>	<p><b>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</b></p> <p><b>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</b> • directeur des finances du groupe Caisse des dépôts et consignations.</p> <p><b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</b></p> <p><b>En France :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• administrateur de AEW Europe ;</li><li>• administrateur de CDC Infrastructure ;</li><li>• administrateur d'Icade* ;</li><li>• administrateur de la Société forestière de la CDC ;</li><li>• représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ;</li><li>• administrateur de CNP Assurance* ;</li><li>• administrateur de CDC GPI ;</li><li>• administrateur de CDC International Capital ;</li><li>• membre du comité de direction Groupe et du comité de direction établissement public de la CDC ;</li><li>• administrateur de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels.</li></ul> <p><b>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>En France :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• administrateur de FSI ;</li><li>• membre du conseil de surveillance d'IXIS Asset Management.</li></ul> <p><b>À l'étranger :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• administrateur de Dexia* (Belgique).</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## CLARA GAYMARD



56 ans

Première nomination :

**22 avril 2015**

Échéance du mandat :

**AG 2019**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\*

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente de RAISE.

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

##### En France :

- présidente de l'American Chamber of Commerce en France ;
- membre du conseil d'administration de la French American Foundation.

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### En France :

- présidente de GE France.

## MARION GUILLOU



61 ans

Première nomination :

**12 décembre 2012**

Renouvellement :

**14 mai 2013**

Échéance du mandat :

**AG 2017**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 12 décembre 2012 ; membre du comité des rémunérations depuis le 5 novembre 2014

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - Agreenium.

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

##### En France :

- administrateur d'Apave ;
- administrateur de la BNP\* ;
- administrateur d'Imerys\* ;
- membre du conseil d'administration de la fondation de Sciences-Po ;
- membre du conseil national de la Légion d'Honneur ;
- membre du conseil stratégique de la recherche ;
- présidente du comité d'arbitrage de l'initiative d'excellence (IDEX) de Toulouse.

##### À l'étranger :

- membre du Board du CGIAR.

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### En France :

- présidente du Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement ;
- présidente-directrice générale de l'INRA ;
- présidente du conseil d'administration de l'école Polytechnique ;
- présidente d'une initiative conjointe de recherche sur l'agriculture et le changement climatique (JPI FACCE) ;
- membre du conseil de surveillance d'Areva en tant que représentant de l'état.

##### À l'étranger :

- membre du comité d'expert (HLPE) de la FAO.



## SERGE MICHEL



89 ans

Première nomination :

**30 avril 2003**

Renouvellement :

**16 mai 2012**

Échéance du mandat :

**AG 2016**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur de Veolia Environnement\* ;  
membre des comités des nominations et des rémunérations depuis le 25 mars 2014

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- président de Soficot SAS.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- président de Société Gastronomique de l'Étoile ;
- président de Groupe Épique ;
- président de Les Joies de Sofi ;
- membre du conseil de surveillance de la Compagnie des Eaux de Paris ;
- 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.

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

**En France :**

- administrateur de Orsay Finance 1 ;
- administrateur de Infonet Services ;
- président de Carré des Champs-Élysées ;
- administrateur de LCC SA ;
- président de CIAM ;
- représentant permanent de la société EDRIF au conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux VE ;
- membre du conseil de surveillance d'Eolfi VE ;
- administrateur de Eiffage SA\*.

## PAVEL PÁŠA



51 ans

Première nomination :

**15 octobre 2014**

Échéance du mandat :

**15 octobre 2018**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur de Veolia Environnement\*  
représentant les salariés ;  
membre du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 5 novembre 2014

### 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 :**

Néant

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

**En France :**

- membre du comité de groupe Europe de Veolia VE ;
- membre du bureau du comité de groupe Europe de Veolia VE.

**À l'étranger :**

Néant

## BAUDOIN PROT



64 ans

Première nomination :

**30 avril 2003**

Renouvellement :

**22 avril 2015**

Échéance du mandat :

**AG 2019**

**Fonction principale  
exercée dans la  
Société :**

administrateur  
indépendant de Veolia  
Environnement\*

### 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).

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

##### En France :

- administrateur de Lafarge\* ;
- administrateur de Kering\* ;
- président du fonds urgence et développement de BNP Paribas.

##### À l'étranger :

- administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg) ;
- 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) ;

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

#### En France :

- président du conseil d'administration de BNP Paribas\* ;
- administrateur directeur général de BNP Paribas\* ;
- membre du comité exécutif de la Fédération Bancaire Française.

#### À l'étranger :

- administrateur de Pargesa Holding SA\* (Suisse) ;
- administrateur de Erbé SA (Belgique).

## QATARI DIAR REAL ESTATE INVESTMENT COMPANY

Première nomination : <b>7 mai 2010</b> Renouvellement : <b>24 avril 2014</b> Échéance du mandat : <b>AG 2018</b> <b>Fonction principale exercée dans la Société :</b> administrateur indépendant de Veolia Environnement*	<b>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</b> <b>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</b> Néant <b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</b> <b>À l'étranger :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• director of Barwa Real Estate (Qatar) ;</li><li>• director of Canary Wharf (Royaume-Uni).</li></ul>
	<b>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</b> Néant

## KHALED AL SAYED

 50 ans <b>Fonction principale exercée dans la Société :</b> représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*	<b>Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</b> <b>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Group Chief Executive Officer</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar).</li></ul> <b>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</b> <b>À l'étranger :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Chief Business Officer</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar) ;</li><li>• <i>Contracts Director</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar) ;</li><li>• <i>Supply Chain Director</i> de Eastern Hemisphere Occidental Oil &amp; Gas Corporation (Émirats arabes unis - Abu Dhabi) ;</li><li>• <i>Supply Chain Director</i> de Shell E.P. (Émirats arabes unis - Dubaï).</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## NATHALIE RACHOU



58 ans

Première nomination :

**16 mai 2012**

Échéance du mandat :

**AG 2016**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ;

membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012

### 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 d'audit et de contrôle interne de Société Générale\* ;
- administrateur et membre du comité d'audit d'Altran Technologies\*.

##### A l'étranger :

- administrateur et membre du comité d'audit de Laird Plc\* (Royaume-Uni).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

#### À l'étranger :

- fondatrice et gérante de Topiary Finance Ltd. (Royaume-Uni).

## GEORGES RALLI



67 ans

Première nomination :

**30 avril 2003**

Échéance du mandat :

**AG 2016**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\*

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### En France :

- administrateur de Quadrature Investment Managers ;
- administrateur de Chargeurs\* ;
- administrateur de Carrefour\*.

#### À l'étranger :

- gérant de IPF Management I Sarl (Luxembourg) ;
- gérant de IPF Partners Sarl (Suisse).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

#### En France :

- représentant permanent de Groupama SA au conseil d'administration de Veolia Environnement\* ;
- président de Maison Lazard SAS ;
- président et associé-gérant de Lazard Frères Gestion SAS ;
- associé-gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS et de Lazard Frères SAS ;
- membre du conseil de surveillance de VLGI ;
- administrateur de Silic\*.

#### À l'étranger :

- *deputy chairman* et *managing director* de Lazard Group LLC (États-Unis) ;
- *chief executive* du *European Investment Banking Business* de Lazard (États-Unis) ;
- *co-chairman* du *European Investment Banking Committee* de Lazard (États-Unis) ;
- administrateur de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis) ;
- membre de LFCM Holdings LLC (États-Unis) ;
- administrateur de Lazard AB (Suède) ;
- membre de l'*Executive Committee* de Lazard BV (Belgique) ;
- administrateur de Lazard Aserores Financieros SA (Espagne) ;
- administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne) ;
- administrateur de Lazard & Co. Srl (Italie) ;
- administrateur de Lazard Investments Srl (Italie) ;
- *chairman* de l'*Advisory Board* de Lazard GmbH (Suisse) ;
- *chairman* de Lazard Wealth Management Europe Sarl (Luxembourg) ;
- *chairman* de l'*Executive Committee* de Lazard Fund Management GmbH (Allemagne).

## PAOLO SCARONI



69 ans

Première nomination :

**12 décembre 2006**

Renouvellement :

**14 mai 2013**

Échéance du mandat :

**AG 2017**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur indépendant de Veolia Environnement\*

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- *Deputy Chairman* de Rothschild Group (Italie).

#### 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 Fondazione Teatro alla Scala (Italie).

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### À l'étranger :

- vice-président de London Stock Exchange Plc\* (Angleterre) ;
- membre du conseil d'administration de Assicurazioni Generali\* (Italie) ;
- directeur général (CEO) de ENI\* (Italie).

## PIERRE VICTORIA



61 ans

Première nomination :

**15 octobre 2014**

Échéance du mandat :

**15 octobre 2018**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

administrateur représentant les salariés de Veolia Environnement\* ;  
membre du comité des comptes et de l'audit et du comité des rémunérations depuis le 5 novembre 2014

### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

#### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- délégué général du cercle français de l'eau ;
- trésorier de l'association pour la défense des intérêts français en Asie Pacifique (ADIFAP).

#### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

##### En France :

- administrateur de Seureca <sup>VE</sup> ;
- représentant des membres fondateurs de la Fondation d'entreprise VE <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Vigeo.

### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

Néant

## CENSEURS

### ISABELLE COURVILLE



53 ans

Première nomination :

**10 mars 2015**

Échéance du mandat :

**2016**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

censeur depuis le 10 mars 2015

#### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

##### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada).

##### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

###### À l'étranger :

- administrateur de Canadian Pacific Railway (Canada) ;
- administrateur de Groupe TVA, Inc. (Canada) ;
- administrateur de Institute of Corporate Directors (Canada).

#### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### À l'étranger :

- président d'Hydro-Quebec Distribution (Canada) ;
- président d'Hydro-Quebec TransÉnergie (Canada) ;
- administrateur de Miranda Technologies, Inc. (Canada) ;
- représentante canadienne de l'ABAC (Asie-Pacific Economic Cooperation Business Advisory Council) ;
- membre du Northeast Power Coordinating Council (Canada) ;
- membre de la Saint Justine UHC Hospital Foundation (Canada).

### PAUL-LOUIS GIRARDOT



82 ans

Première nomination :

**24 avril 2014**

Échéance du mandat :

**2018**

**Fonction principale exercée dans la Société :**

censeur depuis le 24 avril 2014 ;  
membre du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 14 septembre 2006

#### Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats

##### Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président du conseil de surveillance de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux <sup>VE</sup>.

##### Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

###### En France :

- administrateur de la Société des Eaux de Marseille <sup>VE</sup> ;
- président du conseil de surveillance de la Compagnie des Eaux et de l'Ozone <sup>VE</sup> ;
- vice-président de l'Institut Veolia Environnement <sup>VE</sup>.

#### Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

##### En France :

- administrateur de Veolia Environnement\* ;
- membre du conseil de surveillance de Dalkia France <sup>VE</sup> ;
- membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia SAS <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Propreté <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Water <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Transport.

## 7.1.2 RENSEIGNEMENTS PERSONNELS CONCERNANT LES ADMINISTRATEURS

Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), **Antoine Frérot** est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.

Après avoir 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.

**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'au 29 avril 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 et depuis le 14 mai 2013 à nouveau vice-président. Il est depuis le 23 avril 2014 commissaire général à l'investissement.

**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., le fournisseur leader de solutions de suivi et de sécurité actifs distants spécialisée dans les outils 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 1000) et les fonds d'investissement engagés dans les secteurs de l'internet des objets (« IDO »), de la sécurité, de la *Big Data* et des outils analytiques.

**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<sup>er</sup> septembre 2007. En mars 2009, il est nommé administrateur et directeur général, et le 18 février 2016, président-directeur général de Valeo.

**Maryse Aulagnon** est président fondateur du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise. 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. C'est en 1990 qu'elle fonde le groupe Affine qu'elle dirige depuis lors. 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 (président du comité d'audit) depuis juillet 2010. Enfin, elle est administrateur de plusieurs organismes professionnels (Club de l'Immobilier, Fondation Palladio, FSIF, membre fondateur du Cercle 30, etc.). Elle est par ailleurs administrateur d'organisations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences-Po, Le Siècle, Terrafemina, ...).

**Daniel Bouton** est diplômé de Sciences politiques. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur général des finances, il a occupé plusieurs postes au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie dont celui de directeur du budget de 1988 à 1991. En 1991, il rejoint la Société Générale dont il devient directeur général en 1993 puis président-directeur général en 1997. Nommé président du conseil d'administration de la Société Générale en mai 2008, il quitte ses fonctions d'administrateur et de président de la banque en mai 2009. Daniel Bouton a créé une société de conseil, DMJB Conseil, dont il est devenu le président en novembre 2009.

**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. Son représentant permanent au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement, **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. Enfin, en octobre 2010, il rejoint la Caisse des dépôts et consignations pour occuper les fonctions de directeur adjoint des finances, puis de directeur des finances et de membre des comités de direction à partir du 15 décembre 2010.

**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<sup>er</sup> février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que co-fondateur associé avec Gonzague de Blighnières.

**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, membre de l'académie des technologies et de l'académie d'agriculture. 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 actuellement présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - Agreenium (depuis 2015).

**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. Il est aujourd'hui président de Soficot – société de

conseil en direction d'entreprise et en investissements qu'il a fondée en 1997. Depuis le 30 avril 2003, il est administrateur de la Société.

**Pavel Páša** est salarié de Veolia depuis 1995.

**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 général 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<sup>er</sup> décembre 2011, fonction qu'il a occupée jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2014. Il est actuellement *Senior Advisor* de Boston Consulting Group.

**Qatari Diar Real Estate Investment Company** est une société détenue à 100 % par Qatar Investment Authority, le fonds souverain du Qatar. Acteur mondial en matière de développement et d'investissement immobilier, Qatari Diar est présent dans 20 pays à travers le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Europe pour un montant d'investissement total de plus de 60 milliards de dollars. Son représentant permanent au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement, est **Khaled Al Sayed**. Il est diplômé en science des ingénieries électriques aux États-Unis et a occupé diverses fonctions dans plusieurs départements tels que l'ingénierie, la gestion de projet, la logistique et le développement des affaires au sein d'organisations internationalement reconnues, domiciliées au Qatar et aux Émirats arabes unis. Sa réputation et son expertise dans le développement des affaires et dans la gestion de projet ont été fortement appréciées au sein de Occidental Oil & Gas Corporation et de Shell EP International Ltd.

La capacité de leadership de Khaled Al Sayed ainsi qu'une attention particulière sur ses résultats l'ont conduit à être nommé *Group Chief Executive Officer* de Qatari Diar Real Estate Investment Company.

**Nathalie Rachou** est *senior advisor* de Rouvier Associates. 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 d'audit et de contrôle interne), d'Altran Technologies (membre du comité d'audit) depuis 2012 et de Laird Plc (membre du comité d'audit) depuis 2016. Enfin, elle est conseiller du commerce extérieur depuis 2001, membre du Cercle d'Outre-Manche et *trustee* du Dispensaire Français à Londres.

**Georges Ralli** est titulaire d'un DESS Banque et Finance de l'Université Paris V, il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Institut Commercial de Nancy. En 1970, il entre au Crédit Lyonnais où il exerce diverses fonctions de direction au siège et dans le réseau jusqu'en 1981. En 1982, il occupe le poste de secrétaire de la Commission pour le Développement et la Protection de l'Épargne.

De 1982 à 1985, il est directeur du département des négociations financières au Crédit du Nord. Il rejoint Lazard en 1986, devient associé-gérant en 1993, puis co-responsable des fusions-acquisitions de Lazard LLC à partir de 1999. De 2000 à 2012, il est *Deputy Chairman* et *Managing Director* du comité exécutif de Lazard LLC (États-Unis) et en 2005 *Co-Chairman* et *Chief Executive* du European Investment Banking. Il a été le chef de la Maison Française jusqu'en 2009. Il a présidé jusqu'en 2012 les activités européennes de Lazard de fusions-acquisitions (Maison Lazard) et d'Asset Management (Lazard frères gestion). Il est aujourd'hui associé et gérant d'IPF Partners, fond d'investissement spécialisé dans le secteur de la santé.

**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*) de Enel 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.

**Pierre Victoria** est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit. Il est actuellement directeur du développement durable de Veolia. Il a rejoint le siège de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en 2001 après avoir exercé pendant 12 ans des fonctions commerciales et administratives au sein de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux dans l'Ouest de la France.

Il est également le délégué général du cercle français de l'eau et membre de la CFDT.

**Isabelle Courville** est diplômée en ingénierie physique de l'École 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 TransEnergie 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 également au conseil d'administration du Canadian Pacific Railway et du Groupe TVA. Elle est membre du conseil d'administration de la Fondation de l'Institut de Cardiologie de Montréal et de l'Institut des administrateurs de sociétés. Elle a été membre du Conseil consultatif des gens d'affaires de l'APEC (Asie-Pacific Economic Cooperation) de 2010 à 2013.

**Paul-Louis Girardot** a été administrateur et directeur général de Vivendi jusqu'en 1998. Son activité est principalement orientée sur le développement des activités de délégation de services du groupe Veolia Environnement, plus particulièrement dans le domaine de l'Eau. Il a en outre largement contribué au développement des activités de Vivendi dans le domaine de la téléphonie, notamment du radiotéléphone. Il a par ailleurs œuvré au développement de Veolia Environnement dans le domaine des services énergétiques et de la production d'électricité décentralisée (cogénération) au travers de la filiale Dalkia. Il est président du conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux depuis 2001. Il a été nommé censeur par le conseil d'administration du 11 mars 2014 avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2014 pour une période de 4 années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2018.

### 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 aucune 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 pas de conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale de Veolia Environnement à l'exception notable de la Caisse des dépôts et consignations représentée par M. Olivier Mareuse concernant la société Transdev Group dont la Caisse des dépôts et consignations détient 50 % du capital. 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.

## 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 ») ([www.medef.com](http://www.medef.com), rubrique « gouvernement d'entreprise ») est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant de l'article 25.1 du code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les recommandations de ce code qui ont été écartées au titre de l'exercice 2015.

#### Tableau de synthèse des recommandations du code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues à la date du présent document de référence

Disposition éventuellement écartée	Explication
<b>Critère n° 6 <i>infra</i></b> prévu à l'article 9.4 du code AFEP-MEDEF pour l'appréciation de l'indépendance des administrateurs : « ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans* ».	Le comité des nominations et le conseil d'administration ont examiné attentivement l'indépendance des administrateurs à l'aune de tous les critères prévus par le code AFEP-MEDEF. Au terme de cette analyse, ils ont considéré que, pour le cas où, il serait fait une application strictement calendaire de ce critère, (dépassement calendaire de l'ancienneté de 12 ans à compter du 1 <sup>er</sup> mai 2015), MM. Daniel Bouton, Baudouin Prot, Georges Ralli et Louis Schweitzer peuvent néanmoins être qualifiés d'indépendants (cf. section 7.2.1.3 <i>infra</i> ).

\* La perte de la qualité d'administrateur indépendant ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans.

#### 7.2.1.2 Composition du conseil d'administration

##### MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration compte dix-sept administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et cinq administratrices ainsi que deux censeurs. Leur liste, la date d'expiration de leur mandat, un résumé de leur *curriculum vitae* et le tableau de leurs mandats, y compris hors du Groupe, figurent section 7.1.1 *supra*, et leur détention de titres de la Société figure section 7.5 *infra*.

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés 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.

Le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts de la Société. M. Paul-Louis Girardot a été nommé censeur par le conseil d'administration du 11 mars 2014 avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2014 pour une période de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale 2018. Par ailleurs, le conseil d'administration du 10 mars 2015 a nommé Mme Isabelle Courville, de nationalité canadienne, comme deuxième censeur à effet du même jour pour une durée initiale s'achevant lors de l'assemblée

générale de 2016 qui approuvera les comptes de l'exercice 2015. Mme Isabelle Courville est proposée par le conseil d'administration comme nouvelle administratrice lors de l'assemblée générale de 2016 dans le cadre du renouvellement annuel par quart des membres du conseil d'administration de la Société. Enfin, M. Serge Michel 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 ans expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020. Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis.

Par ailleurs, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité d'entreprise de la Société qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

##### RENOUVELLEMENT DE LA COMPOSITION DU CONSEIL

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 annuel du quart de la composition du conseil.

L'assemblée générale mixte du 22 avril 2015 a notamment :

- renouvelé les mandats d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon, M. Baudouin Prot et M. Louis Schweitzer et nommé Mmes Homaira Akbari et Clara Gaymard en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans à échéance de

l'assemblée générale 2019 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ; et

- ratifié la cooptation de M. Georges Ralli en qualité d'administrateur pour la durée restant à courir du mandat de la société Groupama SA, dont il était le représentant, soit à l'échéance de l'assemblée générale 2016 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Dans le cadre du renouvellement d'un quart du conseil chaque année, le conseil d'administration, lors de sa séance du 8 mars 2016, a pris acte que le mandat de quatre administrateurs (Mme Nathalie Rachou, M. Jacques Aschenbroich, M. Serge Michel et M. Georges Ralli) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 8 mars 2016 de proposer à l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016, le renouvellement des mandats d'administrateurs de Mme Nathalie Rachou et de M. Jacques Aschenbroich et la nomination, en qualité de nouveaux administrateurs, de Mme Isabelle Courville (de nationalité canadienne et censeur à la date de dépôt du présent document de référence) et de M. Guillaume Texier (de nationalité française) pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2020 statuant sur les comptes de l'exercice 2019 ainsi qu'à leur demande, le non renouvellement de M. Georges Ralli et M. Serge Michel.

À l'issue de ces propositions de renouvellements et de nominations, sous réserve de leur approbation par l'assemblée générale du 21 avril 2016, le conseil d'administration serait toujours composé de dix-sept administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et six administratrices (soit 40 %) ainsi que de deux censeurs.

#### APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE ENTRE FEMMES ET HOMMES

Le comité des nominations a pris acte des dispositions de la loi du 27 janvier 2011 portant sur la représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à cette loi et au code AFEP-MEDEF, le comité des nominations et des rémunérations (dorénavant désigné sous le nom de « comité des nominations ») avait transmis le 15 mars 2012 des recommandations au conseil en vue de proposer la nomination d'un nombre accru de femmes au conseil à l'occasion des futures réunions de l'assemblée générale annuelle des actionnaires.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil compte cinq femmes parmi les administrateurs, soit 33,33 % d'entre eux <sup>(1)</sup>. Au cas où les modifications de la composition du conseil d'administration proposées à l'assemblée générale du 21 avril 2016 seraient approuvées, ce pourcentage ressortirait à 40 %.

#### CRITÈRES DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Le comité des nominations du conseil soumet à celui-ci 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 de l'entreprise ou de son secteur d'activité, l'expérience professionnelle, l'expertise financière et comptable et une disponibilité suffisante. Le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, en visant à un accroissement du nombre de femmes au cours des années qui viennent, 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, M. Paolo Scaroni de nationalité italienne, M. Khaled Al Sayed de nationalité bahreïnite et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 23,52 %.

#### FORMATION ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter notamment 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 conduisant à la délivrance d'un Certificat d'Administrateur de Société.

#### 7.2.1.3 Indépendance des administrateurs

##### CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, 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 :

- 1) ne pas être salarié, ne pas avoir été membre du directoire de la Société, administrateur ou membre de la direction générale de son ancienne société mère, d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années (**critère n° 1**) ;
- 2) ne pas être mandataire social 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 mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère n° 2**) ;
- 3) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) (**critère n° 3**) ;

(1) En application de l'article 6.4 du code AFEP-MEDEF, « en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2013 ou de l'admission des actions de la Société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les représentants permanents des personnes morales administrateurs et les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont comptabilisés pour établir ces pourcentages, mais non les administrateurs représentant les salariés [...] »



- 4) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère n° 4**) ;
- 5) ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années (**critère n° 5**) ;
- 6) ne pas avoir été administrateur de la Société depuis plus de douze ans à la date à laquelle son mandat en cours lui a été conféré (**critère n° 6**).

Pour les administrateurs détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le conseil, sur rapport du comité des nominations, se prononce sur la qualification d'indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du document 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 8 mars 2016, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs.

Le conseil a qualifié d'indépendants les 12 administrateurs suivants (sur un total de 15) : Homaira Akbari, Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Daniel Bouton, Clara Gaymard, Marion Guillou, Baudouin Prot, Qatari Diar Real Estate Investment Company représentée par Khaled Al Sayed, Nathalie Rachou, Georges Ralli, Paolo Scaroni et Louis Schweitzer.

Au titre de l'exercice 2015, l'ensemble de ces administrateurs remplissent en effet les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF et, en particulier, ils ne sont pas des actionnaires significatifs de la Société au sens de ce code et n'entretiennent aucune relation d'affaires avec la Société ou son Groupe.

Au titre de l'exercice 2016, le conseil d'administration du 8 mars 2016 maintient cette qualification d'indépendance pour l'ensemble des administrateurs ainsi évalués au titre de l'exercice. S'agissant, par ailleurs, des deux candidats administrateurs proposés par le conseil d'administration à l'assemblée générale du 21 avril 2016 (Mme Isabelle Courville et M. Guillaume Texier), le conseil d'administration du 8 mars 2016 les a qualifiés de personnalités indépendantes pour le cas où leur nomination serait approuvée par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

**S'agissant de l'exercice 2016 et du critère n° 6 supra**, le conseil du 8 mars 2016 a constaté que l'ancienneté du mandat de trois administrateurs reconnus comme indépendants sur les cinq premiers critères (MM. Louis Schweitzer, Daniel Bouton et Baudouin Prot) a atteint une durée calendaire de 12 ans à compter du 1<sup>er</sup> mai 2015. Au regard de cette date et des règles du code AFEP-MEDEF qui précisent que la perte de la qualité d'administrateur indépendant

au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans, il est rappelé ce qui suit : les mandats en cours de MM. Louis Schweitzer et Baudouin Prot renouvelés par l'assemblée générale du 22 avril 2015 viendront à échéance lors de l'assemblée générale de 2019, le mandat en cours de M. Daniel Bouton renouvelé par l'assemblée générale du 24 avril 2014 viendra à échéance lors de l'assemblée générale de 2018. Néanmoins, s'agissant de ces 3 administrateurs (MM. Louis Schweitzer, Daniel Bouton, Baudouin Prot), au regard de leur ancienneté, qui excède 12 ans au plan calendaire, le conseil a décidé, en tant que de besoin, de les qualifier d'indépendants en considération des caractéristiques générales des activités de Veolia et des motifs plus spécifiques suivants :

- (1) Pour qualifier l'indépendance d'un administrateur, le conseil d'administration n'a pas souhaité appliquer de manière systématique le critère d'ancienneté aux membres du conseil présents pendant plus de douze années consécutives. Si l'ancienneté peut, en effet, dans certains cas, diminuer l'indépendance d'un administrateur, l'influence du temps pouvant, en effet, altérer la nécessaire distanciation avec la société et sa direction générale, elle peut, à l'inverse, renforcer la capacité d'un administrateur à questionner la direction générale et s'accompagner d'une plus grande indépendance d'esprit. C'est cette capacité que le conseil a évalué au cas par cas pour qualifier l'indépendance de ces trois administrateurs.
- (2) D'un point de vue général, les activités de Veolia sont caractérisées par des contrats, des marchés et des investissements de long terme (pouvant aller jusqu'à plusieurs dizaines d'années dans le cas de concessions et de partenariats public-privé) et le conseil a considéré qu'il est important non seulement de conserver en son sein des administrateurs disposant d'une bonne connaissance du Groupe, mais également de personnalités disposant de suffisamment de recul et d'un jugement éclairé sur les grandes orientations stratégiques du Groupe au regard des décisions et expériences passées.
- (3) De manière plus spécifique et personnelle, ces trois administrateurs n'ont noué aucun intérêt particulier ou lien privilégié avec le Groupe ou ses dirigeants. Plus particulièrement, entre le 30 avril 2003, date de leur prise de fonctions et ce jour, ces trois administrateurs ont exercé leurs fonctions d'administrateurs auprès de deux dirigeants différents, M. Henri Proglio (de 2003 à 2009), puis, à ce jour, M. Antoine Frérot (depuis 2010). L'exercice de leurs fonctions pendant cette durée, dans un contexte de changement de direction à la tête du Groupe (accompagné d'un renouvellement profond de la composition du conseil pendant cette même période), démontre, si besoin est, l'absence de liens particuliers avec la direction générale de la Société (y compris son comité exécutif complètement remanié dans les années récentes) ou avec les autres membres de son conseil. Le contexte de ces changements contribue, par conséquent, à renforcer la qualification d'indépendance de ces administrateurs et au vu de ces éléments, le conseil d'administration a considéré que la seule ancienneté de leur mandat d'administrateur n'est pas de nature à remettre en cause leur indépendance.
- (4) Par ailleurs, les hautes fonctions de dirigeants exercées précédemment par chacun de ces trois administrateurs dans leurs domaines respectifs (notamment l'Industrie concernant M. Louis Schweitzer et la Banque concernant MM. Daniel Bouton et Baudouin Prot) renforcent leur autorité, leur liberté de parole et constituent une garantie de l'indépendance de leur jugement.

**En conclusion**, le conseil d'administration, après avoir constaté que ces administrateurs remplissent bien l'ensemble des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF à l'exception le cas échéant de celui de l'ancienneté, a décidé de ne pas retenir le critère d'ancienneté de plus de 12 ans d'ancienneté comme critère leur faisant perdre mécaniquement la qualité d'administrateurs indépendants dans la mesure où leur compétence, leur expérience et leur connaissance du Groupe sont indubitablement des atouts qui en l'espèce ne représentent pas une source de conflit d'intérêts.

**S'agissant de l'exercice 2015**, ces mêmes justifications concernant le **critère n° 6 supra** (ancienneté calendaire supérieure à 12 ans) sont

aussi applicables à M. Georges Ralli, étant précisé que son mandat d'administrateur vient à échéance lors de l'assemblée générale du 21 avril 2016 et que le renouvellement de son mandat n'est pas sollicité.

**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 ».**

Nom de l'administrateur	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Qualification retenue
Antoine Frérot	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non indépendant
Louis Schweitzer	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui <sup>(1)</sup>	<b>Indépendant</b>
Homaira Akbari	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Jacques Aschenbroich	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Maryse Aulagnon	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Daniel Bouton	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui <sup>(1)</sup>	<b>Indépendant</b>
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non indépendant
Clara Gaymard	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Marion Guillou	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Serge Michel	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non indépendant
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Baudouin Prot	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui <sup>(1)</sup>	<b>Indépendant</b>
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Khaled Al Sayed	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Nathalie Rachou	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Georges Ralli	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui <sup>(1)</sup>	<b>Indépendant</b>
Paolo Scaroni	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	<b>Indépendant</b>
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

« **Oui** » signifie la **conformité** au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.

« **Non** » signifie la **non-conformité** au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.

(1) Voir motivation supra.

N/A : non applicable.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de la Société compte donc 12 administrateurs indépendants sur 15 (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de 80 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF <sup>(1)</sup>.

Sous réserve de l'approbation des renouvellements et nominations proposées à l'assemblée générale du 21 avril 2016, le conseil d'administration serait composé de 13 administrateurs indépendants sur un total de 15 administrateurs, hors les 2 administrateurs représentant les salariés (soit 86,6 %).

#### 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*).

##### 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. Le taux moyen de présence au conseil d'administration a été en 2015 d'environ 87,9 % (contre 87 % en 2014). La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée à l'occasion de six réunions sur neuf en 2015 (trois réunions sur huit en 2014).

Dates des réunions du conseil d'administration (Exercice 2015)	Taux de participation
25 février	13/16 (81,25 %)
10 mars	14/15 (93,33 %)
22 avril	12/16 (75 %)
6 mai	17/17 (100 %)
21 mai	12/17 (70,59 %)
31 juillet	17/17 (100 %)
4 novembre	15/17 (88,24 %)
2 décembre	15/17 (88,24 %)
10 décembre	16/17 (94,12 %)

(1) En application de l'article 9.2 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.** »

##### TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2015

Au cours de l'exercice 2015, le conseil d'administration s'est réuni neuf fois (contre huit fois en 2014), et les séances du conseil ont duré en moyenne trois heures (comme en 2014) à l'exception de la réunion du 10 décembre 2015 au cours de laquelle une journée entière a été consacrée afin de débattre de manière approfondie, sur les orientations stratégiques majeures proposées par le management.

Ses activités se sont principalement réparties entre les sujets suivants :

- la revue des comptes annuels 2014 et du premier semestre 2015 ;
- l'information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2015 ;
- les projets de communications financières correspondants ;
- la politique de dividende ;
- les propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ;
- la revue de la politique de financement : il a notamment renouvelé les autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et autorisé les opérations de garanties significatives du Groupe ;
- la revue approfondie de la stratégie ;
- l'examen préliminaire du budget 2016.

Par ailleurs, le conseil d'administration a également procédé à :

- la convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et à l'adoption des rapports et projets de résolutions à lui soumettre ;
- la revue de la politique d'épargne salariale ;
- l'examen du document de référence 2014 et du rapport du président du conseil prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce ;
- la prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président respectif des travaux du comité des comptes et de l'audit, des comités des nominations et des rémunérations, et du comité de recherche, innovation et développement durable ;
- la revue de la politique d'égalité professionnelle et salariale entre hommes et femmes ;
- l'examen de la cartographie des risques 2015 ;
- l'examen et l'évolution de la situation concernant la SNCM.

S'agissant du gouvernement d'entreprise, les travaux du conseil ont porté en 2015, sur :

- la politique et la fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social ;
- la revue de la politique de la Société en matière de rémunération long terme des cadres dirigeants ;
- la revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition et en particulier sa féminisation ;



- l'évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- l'autoévaluation du contrôle interne et l'approbation du rapport du président ;
- le renouvellement par l'assemblée générale d'une partie du conseil ;
- la répartition des jetons de présence des administrateurs.

En 2015, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action décidés par la direction générale et celle-ci lui a rendu compte des *roadshows*. Le conseil d'administration, au moyen notamment d'un reporting au conseil et des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de l'évolution de l'actionnariat, de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, des engagements hors bilan de la Société et du Groupe ainsi que de l'évolution des litiges significatifs. Le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général et le directeur juridique du Groupe ont participé aux réunions du conseil en 2015. 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) et ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire).

#### 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'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.

En application des décisions prises lors de cette réunion, le président-directeur général réunit chaque année le conseil en séminaire stratégique avec la participation du comité exécutif.

Conformément au règlement intérieur, **il est rappelé qu'une évaluation formalisée a été conduite début 2014** par un cabinet extérieur et présentée au conseil le 11 mars 2014 par le président du comité des nominations. De cette évaluation, il est ressorti les conclusions principales suivantes : les membres du conseil relèvent depuis 2 ans une amélioration du fonctionnement du conseil d'administration sur les sujets traités et, en particulier, notent la profondeur des débats. En matière de gouvernance, la formule combinée de président-directeur général est considérée dans la situation actuelle du Groupe comme la plus adaptée et, dans ce contexte, le rôle du vice-président est jugé essentiel.

En matière de composition du conseil, les administrateurs sont en général favorables à une réduction de sa taille, une poursuite de sa féminisation, et l'intégration de membres disposant d'une expérience particulière dans le domaine des contrats des secteurs des *utilities* et de l'Énergie. Est également recommandé un renforcement de la composante internationale du conseil.

En termes de fonctionnement du conseil, si l'organisation des réunions, leur nombre et la durée sont jugés adaptés à l'actualité, les administrateurs souhaitent des calendriers de réunions arrêtés plus en avance (2 ans au lieu d'une année actuellement), être davantage sollicités sur les ordres du jour des réunions, et au plan formel, des présentations plus synthétiques ainsi qu'un meilleur suivi de la mise en œuvre des décisions prises et des actions à engager. Enfin, le conseil souhaiterait être mieux associé à l'analyse des risques et disposer de plus d'information sur les contrats déficitaires.

Les relations entre le conseil et ses comités ainsi que leurs contributions sont jugées en général satisfaisantes. Cependant, le conseil souhaitait des améliorations dans les domaines suivants : en termes de gouvernance, une scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités et, en matière de fonctionnement de tous les comités, une distribution en amont de leur programme de travail et pour le comité des comptes et de l'audit, un approfondissement de l'analyse des risques et des rapports au conseil dans ce domaine ainsi que sa plus grande implication dans le suivi de des systèmes d'information de gestion.

**Lors du conseil du 10 mars 2015**, le président du comité des nominations a communiqué les résultats de l'évaluation annuelle qu'il a initiée. De manière synthétique, il ressort de cette évaluation annuelle du 10 mars 2015 les conclusions principales suivantes :

Les administrateurs sont unanimes à constater une amélioration significative des travaux du conseil et de son fonctionnement depuis la dernière évaluation formalisée de mars 2014. En particulier la réflexion stratégique du conseil apparaît comme mieux structurée grâce à la mise en œuvre des recommandations formulées en mars 2014 concernant la préparation, le format et le contenu du séminaire annuel dédié à la stratégie. Les principales pistes d'amélioration suggérées par les administrateurs sont les suivantes : concernant les sujets traités, ils souhaitent que davantage de temps soit consacré à la discussion du budget annuel et au suivi (i) de la rentabilité des nouveaux secteurs de croissance, (ii) de la marche des affaires internationales du Groupe dans les principaux pays dans lesquels le Groupe est actif, (iii) des plans de restructurations et de réorganisation du Groupe, (iv) des questions de ressources humaines concernant notamment les questions d'effectifs, (v) de contrôle des coûts et (vi) de plans de succession des dirigeants. En termes d'amélioration de son information, le conseil demande à la direction générale que celle-ci prépare plus systématiquement des présentations synthétiques sur les dossiers importants. En termes de composition du conseil, il est souhaité l'entrée au conseil d'administrateurs disposant de compétences particulières dans la clientèle publique ou industrielle de Veolia et/ou dans les nouvelles technologies des données ainsi qu'un renforcement de l'internationalisation des profils des administrateurs à l'occasion des renouvellements. S'agissant des travaux de ses comités, le conseil et ses membres considèrent en général que leur composition et le compte rendu de leurs travaux sont satisfaisants. Ils souhaiteraient néanmoins, plus de détails sur les travaux du comité des comptes et d'audit en ce qui concerne le suivi de la gestion des risques ainsi que des comptes rendus plus fréquents concernant les travaux du comité des nominations et ceux du comité recherche, innovation et développement durable.

**Lors du conseil du 8 mars 2016**, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle qu'il a conduite avec l'assistance d'un cabinet extérieur et par entretiens avec plusieurs membres du conseil sur la contribution individuelle de chacun des administrateurs. Les administrateurs, de manière générale, expriment leur très grande satisfaction concernant le fonctionnement du conseil, leurs relations avec la direction générale et son action. Ces motifs de satisfaction concernent plus particulièrement la qualité de l'organisation et des travaux du séminaire annuel dédié à la stratégie du Groupe, la mise en place de visites de sites opérationnels du Groupe, l'enrichissement des débats et de l'information au travers notamment de l'introduction de points d'actualité en début de chaque réunion, la bonne construction des ordres du jour et la bonne tenue des délais de mise à disposition des dossiers en amont des réunions. Par rapport à l'évaluation de 2015, ils notent une amélioration des informations sur la marche des affaires dans les pays d'implantation du Groupe, le suivi donné aux plans de restructurations et un renforcement de l'implication du conseil dans la politique et les opérations financières du Groupe. Parmi les axes de progrès identifiés, ils souhaitent que le conseil consacre plus de temps sur certains sujets tels que la politique des ressources humaines du Groupe, la politique des risques, la situation du Groupe en France, le suivi des décisions stratégiques mises en œuvre et l'impact de l'évolution rapide des technologies numériques sur les marchés traditionnels de Veolia. Par ailleurs, les résultats de cette évaluation ont conduit à décider qu'à la fin de chaque réunion du conseil, les administrateurs se réuniront un quart d'heure avec le seul président-directeur général afin qu'ils puissent avoir des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité. S'agissant des comités du conseil et par rapport à l'évaluation 2015, les administrateurs constatent une amélioration générale de la contribution et de la restitution de leurs travaux, la composition de ces comités leur paraissant, par ailleurs, adaptée. Enfin, s'agissant de la composition du conseil, une forte minorité d'administrateurs souhaiterait une réduction de sa taille et ses membres sont partagés sur les compétences qu'il conviendrait à terme de renforcer en son sein. L'accueil et la formation des administrateurs sont jugés satisfaisants et en net progrès par rapport au passé.

### 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 d'évaluation périodiques du conseil.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

### 7.2.1.6 Administrateur référent

#### DÉSIGNATION D'UN 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 indépendant. 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, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a approuvé 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 et qu'il combine dorénavant avec ses fonctions d'administrateur référent. Cette nomination résulte de l'approbation par l'assemblée générale du 14 mai 2013 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 mandat d'administrateur de M. Louis Schweitzer a été renouvelé par l'assemblée générale du 22 avril 2015 et ses fonctions de vice-président et d'administrateur référent sont exercées pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil.

### 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. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les administrateurs ou 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.

L'administrateur référent prend connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. Le cas échéant et en accord avec le président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs ou rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président-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.

Dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément au règlement intérieur, l'administrateur référent s'implique particulièrement dans l'évaluation de la performance du président du conseil.

En 2015, outre ses travaux d'évaluation de la performance du président du conseil, le vice-président et administrateur référent a plus particulièrement pris connaissance des préoccupations des actionnaires non représentés au conseil concernant la mise en œuvre de la loi « Florange » relative à l'instauration de droits de vote double réservés aux actionnaires justifiant d'une détention de leurs actions au nominatif pendant une durée supérieure à 2 ans.

#### 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 2015 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 cinq 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 à l'article L. 621-18-4 du Code monétaire et financier, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés permanents, tenue à la disposition de l'AMF, qui comprend en particulier les membres du conseil d'administration et les membres du comité exécutif de la Société.

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 5, section 5.2.2.2.6 *supra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif sont considérés par la Société comme des initiés permanents et 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.

##### OBLIGATION DE CONSERVATION DE TITRES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce, le conseil d'administration de la Société avait décidé le 29 mars 2007, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, d'appliquer une règle visant à la constitution par son président-directeur général d'un portefeuille d'actions Veolia Environnement égal à 50 % du solde des actions issues des levées d'options, après paiement de l'impôt (imposition de la plus-value et prélèvements sociaux obligatoires) et coût du financement (nombre d'options qu'il est nécessaire d'exercer par levée-vente pour financer le prix d'exercice du portefeuille à constituer et l'impôt). Cette règle n'a pas reçu d'application concrète, la condition de performance du plan 2007 d'options de souscription d'actions n'ayant pas été satisfaite et aucune option ou action de performance n'ayant été attribuée aux mandataires sociaux depuis cette date. La règle sera réévaluée par le conseil à l'avenir, notamment au cas où, en 2016, il serait procédé à une attribution d'actions de performance au dirigeant mandataire social (*cf.* section 7.4.3.1 *infra*).

#### 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. Les membres du conseil d'administration et, le cas échéant, le directeur général sont tenus de 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 des 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 et des rémunérations, qui a fait l'objet d'une scission en deux comités distincts à l'issue du conseil d'administration du 25 mars 2014, ainsi que d'un comité recherche, innovation et développement durable depuis le 14 septembre 2006.

### 7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

#### FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU COMITÉ

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. 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.

**À la date de dépôt du présent document de référence, ce comité est composé de quatre membres, dont 100 % des membres sont indépendants en application des critères du règlement intérieur du conseil : Daniel Bouton (président), Jacques Aschenbroich, Nathalie Rachou et Pierre Victoria <sup>(1)</sup>. Lors de sa réunion du 8 mars 2016, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en y adjoignant**

Mme Homaira Akbari (administratrice indépendante) comme membre additionnel à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016 (maintien du pourcentage de membres indépendants).

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit <sup>(2)</sup>, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le 24 mars 2011, le conseil d'administration a qualifié d'expert financier au sens de la législation française, M. Daniel Bouton, membre du comité des comptes et de l'audit, ayant estimé qu'il réunissait les compétences et l'expérience requises.

#### 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. Elles intégraient aussi celles qui sont dévolues par la réglementation américaine Sarbanes Oxley applicable concernant l'évaluation du contrôle interne sur l'information financière et comptable mais qui ne sont plus applicables au Groupe au 31 décembre 2014 suite au retrait de Veolia Environnement de la cotation au New York Stock Exchange (NYSE).

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.2 du code AFEP-MEDEF.

(2) Le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit a été actualisé par le conseil d'administration lors de sa séance du 5 novembre 2014 afin de prendre en compte notamment les dernières évolutions du code AFEP-MEDEF et l'ajustement du nombre maximum des membres du comité.



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 :

- a) **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 auditions 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 ;
- b) **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 ;
- c) **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 (cf. ordonnance du 8 décembre 2008 ayant transposé la directive relative au contrôle légal des comptes) :
- *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 ; 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* : (iv) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; (v) 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, de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne ; et (vi) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;
- d) **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 pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques.

#### TRAVAUX DU COMITÉ EN 2015

En 2015, le comité des comptes et de l'audit s'est réuni cinq fois (sept fois en 2014). Le taux moyen de présence en 2015 a été de 90 % (contre 86 % en 2014).

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 des comptes et de l'audit a procédé à la revue des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent.

Il a revu les principales options comptables, les projets de communication financière, les tests de dépréciation de valeur définitifs, les contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société. Le comité a pris connaissance, des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2015. Le comité a pris connaissance de la synthèse des travaux et de l'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2014, certifiée par les commissaires aux comptes. Il a examiné le reporting sur les fraudes et revu les plans d'actions, ainsi que le compte rendu des travaux du comité d'éthique. Le comité a procédé à l'examen des synthèses des missions d'audit

interne effectuées au cours de 2014 et du premier semestre 2015 et a approuvé le programme d'audit interne 2016.

Le comité a, en outre, 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, le système de gestion des risques et le programme d'assurance du Groupe, la redéfinition des indicateurs financiers EFN et ROCE.

Le comité a notamment pris connaissance des projets de cessions et d'acquisitions, de l'état des opérations de restructuration du Groupe et de l'évolution de la situation de la SNCM.

Le comité a revu les missions des commissaires aux comptes pour 2015. Le comité a revu le budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2015, la répartition de leurs mandats ainsi que leur indépendance, l'organisation de leurs travaux et leurs recommandations.

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 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.

### 7.2.2.2 Le comité des nominations <sup>(1)</sup>

#### FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU COMITÉ

Le comité des nominations se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins deux fois par an. En 2015, le comité des nominations s'est réuni 7 fois. Le taux moyen de présence a été de 100 %.

Il résulte de son règlement intérieur que 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.

**À la date de dépôt du présent document de référence, ce comité est composé de trois membres**, dont deux tiers sont indépendants en application des critères du règlement intérieur du conseil : M. Louis Schweitzer (président), Mme Maryse Aulagnon et M. Serge Michel. Lors de sa réunion du 8 mars 2016, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des nominations en y adjoignant, à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016, M. Paolo Scaroni comme membre additionnel. À l'issue de cette assemblée générale, ce comité sera composé de trois membres, tous indépendants.

(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.

(2) 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

Le comité des nominations a pour missions principales de :

- a) **nominations** : le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société et, 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 ;
- b) **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 DU COMITÉ EN 2015

En 2015, l'activité du comité des nominations a été consacrée à l'évolution de la composition du conseil, la recherche et à l'examen des candidatures aux fonctions d'administrateur, au compte-rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités, à la revue de l'indépendance des administrateurs. Par ailleurs, plusieurs réunions ont été consacrées à la gouvernance, au plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général) et à la revue de l'action du président-directeur général.

### 7.2.2.3 Le comité des rémunérations <sup>(2)</sup>

#### FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU COMITÉ

Le comité des rémunérations se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins deux fois par an. En 2015, le comité des rémunérations s'est réuni 5 fois. Le taux moyen de présence a été de 100 %.

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.

À la date de dépôt du présent document de référence, ce comité est composé de cinq membres, dont trois sont indépendants (soit 75 % de membres indépendants) en application des critères du règlement intérieur du conseil : Louis Schweitzer (président), Daniel Bouton, Marion Guillou, Serge Michel et Pierre Victoria <sup>(1)</sup>. Lors de sa réunion du 8 mars 2016, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des rémunérations en y adjoignant Mme Clara Gaymard (administratrice indépendante) comme membre additionnel à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016. À l'issue de cette assemblée générale, ce comité sera composé de cinq membres, dont quatre indépendants et un représentant des salariés (soit 100 % de membres indépendants).

#### MISSIONS DU COMITÉ

Le comité des rémunérations a pour missions principales de :

- (i) 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, (ii) proposer au conseil d'administration un montant global des jetons de présence destinés aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition, (iii) 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, (iv) 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, (v) 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, et (vi) donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

#### TRAVAUX DU COMITÉ EN 2015

En 2015, 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 (révision de la rémunération fixe 2015/détermination de la rémunération variable de l'exercice 2014 et les objectifs de rémunération variable 2015), l'examen de la politique de rémunération applicable au comité exécutif, la politique d'épargne salariale du Groupe (PEG) dans le cadre de l'opération Sequoia 2015, l'examen de l'enveloppe et de la répartition des jetons de présence des administrateurs au travers notamment de la mise en place d'une majoration des jetons pour les administrateurs « transcontinentaux ».

### 7.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

#### FONCTIONNEMENT ET COMPOSITION DU COMITÉ

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 2015, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2014). Le taux de présence a été de 100 % (contre 85 % en 2014).

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.

À la date de dépôt du présent document de référence, ce comité est composé de trois membres, tous indépendants en application des critères du règlement intérieur du conseil : M. Jacques Aschenbroich (président), Mme Marion Guillou et M. Pavel Páša <sup>(1)</sup>. M. Paul-Louis Girardot (censeur) participe à ce comité.

#### MISSIONS DU COMITÉ

Le comité recherche, innovation et développement durable a pour mission d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en ces matières et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés 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.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions recherche, innovation 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.

#### TRAVAUX DU COMITÉ EN 2015

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. En 2015, le comité a plus particulièrement abordé la question de l'offre numérique du Groupe (la « ville numérique ») et la gestion de la ressource en eau. Par ailleurs, il a revu la politique de développement durable du Groupe et arrêté un programme de travail pour la période 2016-2017.

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 9.2 du code AFEP-MEDEF.



## 7.3 Direction générale et comité exécutif

### 7.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La Société est une société anonyme de droit français dotée d'un conseil d'administration, lequel peut opter pour la dissociation des fonctions de président et de directeur général ou pour l'unicité de ces fonctions. 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 selon ses impératifs particuliers.

Le conseil d'administration de la Société a décidé de confier la direction générale de la Société à M. Antoine Frérot (cf. section 7.1 *supra*). Son mandat a pris effet le 27 novembre 2009 et a été prolongé le 12 décembre 2010 jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de 2014. Il a été renouvelé le 24 avril 2014 jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de 2017. Au cours de la séance du 12 décembre 2010, prenant acte de la démission de M. Henri Proglio de la présidence, le conseil a décidé, sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, de modifier le mode d'exercice de la direction générale de la Société et d'approuver le principe de la réunion des fonctions de président du conseil d'administration avec celles de directeur général. Le choix du cumul des fonctions de président et de directeur général a été réitéré par le conseil d'administration du 24 avril 2014. Cette formule du cumul a été retenue pour les motifs suivants :

- Henri Proglio a exercé la double fonction de président et de directeur général de 2003 à fin 2009 et cette formule de direction a démontré pendant cette période sa parfaite efficacité chez Veolia Environnement ;
- l'évolution de la gouvernance de la Société dans le contexte de la nomination d'Henri Proglio en qualité de président-directeur général d'EDF avait fait l'objet d'un examen en profondeur par le conseil en 2009. Celui-ci avait décidé, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires, de dissocier les fonctions de direction générale de la présidence de la Société, pour assurer, pendant une phase de transition, une continuité et une stabilité de la Société vis-à-vis notamment de ses clients et salariés. Il a été mis fin à cette dissociation des fonctions le 12 décembre 2010 ;
- ce mode de gouvernance assure une direction unifiée plus adaptée et plus efficace au sein d'un Groupe décentralisé comme Veolia Environnement. Il est aussi plus resserré et réactif car il simplifie les processus de prises de décision et de responsabilités, notamment dans le cadre de la réalisation du plan de transformation profonde du Groupe initié en 2012 ;
- les limitations de pouvoirs prévues par le règlement intérieur du conseil (cf. section 7.3.2 *infra*), l'existence d'un administrateur référent exerçant par ailleurs les fonctions de vice-président du conseil (cf. section 7.2.1.6 *supra*) et la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des bonnes pratiques de gouvernance ;
- enfin, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, c'est ce système de direction qui est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction unifié.

### 7.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le président-directeur général, qui assume la direction générale, 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.

Le président-directeur général exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration à titre de règles d'ordre interne. Ainsi, aux termes du règlement intérieur du conseil, sont soumises à autorisation préalable du conseil 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 et 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

En application des principes du gouvernement d'entreprise et conformément à la pratique de la Société depuis le 30 avril 2003, le président-directeur général est entouré d'un comité exécutif.

Présidé par M. Antoine Frérot, c'est une instance de réflexion, de concertation et de décision qui intervient lors de la détermination des principales orientations du Groupe. Il est consulté également pour les projets majeurs du Groupe. Le comité exécutif se réunit mensuellement.

Afin de renforcer encore l'instruction et le suivi des projets, il existe depuis 2008 un comité d'engagement du Groupe, qui examine de manière approfondie les projets majeurs du Groupe avant, le cas échéant, soumission au conseil d'administration pour autorisation selon les montants en jeu. Le comité d'engagement du Groupe est présidé par le président-directeur général et est composé par ailleurs du directeur général adjoint en charge des opérations, du directeur général adjoint en charge des finances, du secrétaire général, du directeur technique et performance et du directeur innovation et marchés. Les dossiers lui sont présentés par le directeur de Zone portant le projet.

À la date de dépôt du présent document de référence, le comité exécutif de la Société est composé de onze membres :

- Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement ;
- Laurent Auguste, directeur innovation et marchés ;
- François Bertreau, directeur général adjoint en charge des opérations ;
- Estelle Brachlianoff, directeur de la zone Royaume-Uni et Irlande ;
- Régis Calmels, directeur de la zone Asie ;
- Philippe Capron, directeur général adjoint en charge des finances ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Patrick Labat, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines ;
- Claude Laruelle, directeur des entreprises de spécialités mondiales ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général.

## 7.4 Rémunération et avantages sociaux RFA

Le récapitulatif des éléments de la rémunération du dirigeant – mandataire social, M. Antoine Frérot, due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 et la politique de rémunération 2016, soumis à l'avis

des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 figure à la section 7.4.4 *infra*.

### 7.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération globale versée durant l'exercice 2015 aux mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants 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 Veolia Environnement se réfère notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le présent document de référence, et notamment les tableaux figurant aux sections 7.4.1 et 7.4.3.1 *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 Règles et principes arrêtés par le conseil pour déterminer les rémunérations accordées aux dirigeants mandataires sociaux

##### PRINCIPES RETENUS EN 2013, 2014 ET 2015 POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION DE M. ANTOINE FRÉROT EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

###### Rémunération fixe et avantages

Lors de sa réunion du 10 mars 2015, le conseil d'administration a décidé, suivant la recommandation du comité des rémunérations, à compter de l'exercice 2015, de porter la partie fixe de la rémunération attribuée à M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général de la Société, de 900 000 euros à 950 000 euros (+ 5,5 %) au regard des excellents résultats obtenus en 2014. Cette part fixe était restée inchangée depuis janvier 2011.

En complément de sa rémunération, il bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale

équivalents à ceux des salariés (maladie, prévoyance). Il est, en outre, éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014 dont la présentation est rappelée à la section 7.4.2 *infra* régime collectif de retraite supplémentaire applicable depuis juillet 2014.

### Rémunérations variables au titre des exercices 2013, 2014 et 2015

La part variable de la rémunération du président-directeur général est pondérée depuis 2003 entre une part quantitative de 70 % et une part qualitative de 30 % de la Base bonus cible de sa rémunération variable. La Base bonus cible a représenté 100 % de la rémunération fixe en 2010 et depuis 2011, la Base bonus cible représente 125 % de sa rémunération fixe, soit 1 125 000 euros. Depuis 2010, les critères financiers de détermination de la part quantitative de la rémunération variable sont restés constants et s'inscrivent dans les objectifs du Groupe. Le calcul de la part quantitative de la rémunération variable est déterminé sur la base de critères et indicateurs financiers 2013, 2014 et 2015 déclinés ci-après en fonction des résultats atteints lors de l'exercice concerné par rapport aux objectifs budgétaires fixés annuellement par le conseil d'administration. Les critères des parts qualitatives des exercices 2013, 2014 et 2015 sont précisés ci-après.

#### Part variable 2013 de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général

Suivant les propositions faites par le comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2013 a maintenu, pour la fixation de la part variable 2013 de la rémunération du président-directeur général les mêmes pondérations se rapportant à la part quantitative de 70 % et à la part qualitative de 30 % ainsi que la Base bonus cible (rappel : fixée à 125 % de la part fixe, soit 1 125 000 euros en cas d'atteinte de 100 % des objectifs annuels). Les critères quantitatifs et qualitatifs de la part variable 2013 étaient déterminés comme suit :

**S'agissant de la part quantitative** de la rémunération variable, les critères quantitatifs 2013, 2<sup>e</sup> année de transformation du Groupe étaient établis au regard de la réalisation des objectifs budgétaires concernant (i) la croissance de la capacité d'autofinancement opérationnelle après déduction des investissements nets des cessions ajustée de la variation positive ou négative du Besoin en Fonds de Roulement (indicateur dénommé globalement « CAFOP ») (pondération de 35 %), et (ii) la progression du Résultat Opérationnel Récurrent (indicateur dénommé « RESOP » pondéré à 35 %). Ces critères s'inscrivaient dans le cadre des deux objectifs majeurs du Groupe qui étaient en 2013 la maîtrise de la dette et l'amélioration de la rentabilité dans une stratégie de recentrage.

**S'agissant de la part qualitative** de la rémunération variable, elle était appréciée au regard de la réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe.

Au regard des résultats et de la réalisation des objectifs 2013, le calcul de la part variable quantitative est ressorti à un montant de 583 377 euros traduisant un taux moyen de 74,1 % sur la réalisation des critères et indicateurs « CAFOP » et « RESOP » définis ci-dessus (soit 74 % de sa Base bonus cible quantitative).

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot 303 750 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2013, soit 90 % de sa Base bonus qualitative au regard notamment de la mise en œuvre en 2013 d'une réorganisation profonde du groupe dans un contexte économique

difficile et des premiers résultats enregistrés par ce plan de transformation.

Le montant total de sa rémunération variable (part quantitative et qualitative) au titre de l'exercice 2013 s'est donc élevé à 887 127 euros soit 78,85 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2013.

#### Part variable 2014 de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général

Suivant les propositions faites par le comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014 a recommandé de maintenir sans changement les pondérations entre les critères quantitatifs (70 %) et qualitatifs (30 %), ainsi que la Base bonus cible (rappel : fixée à 125 % de la part fixe, soit 1 125 000 euros en cas d'atteinte de 100 % des objectifs annuels). Les critères quantitatifs et qualitatifs de la part variable 2014 étaient déterminés comme suit :

**S'agissant de la part quantitative** de la rémunération variable, les critères quantitatifs 2014, 3<sup>ème</sup> année de transformation du Groupe étaient établis au regard de la réalisation des objectifs budgétaires concernant (i) la croissance du « Free cash-flow » net (avant investissements financiers et cessions financières et dividendes) <sup>(1)</sup> (indicateur dénommé globalement « Free cash-flow ») (pondération de 35 %), et (ii) la progression du Résultat Opérationnel Récurrent (indicateur dénommé « RESOP » pondéré à 35 %). Ces critères s'inscrivaient dans le cadre des deux objectifs majeurs du Groupe annoncés en 2014 se rapportant à une baisse de la dette et une croissance significative des résultats.

**S'agissant de la part qualitative** elle était appréciée par le conseil, sur recommandation du comité des rémunérations, au regard des performances du président-directeur général en matière de poursuite de la réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe et des améliorations apportées, en tant que président du conseil d'administration, à la qualité des travaux du conseil.

Au regard des résultats et de la réalisation des objectifs 2014, le calcul de la part variable quantitative ressort à un montant de 869 613 euros traduisant un taux de 120 % sur la réalisation du critère « Free cash-flow » et de 100,8 % sur la réalisation du critère « RESOP » (soit 110,4 % de sa Base bonus cible quantitative).

Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot 337 500 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2014, soit 100 % de sa Base bonus qualitative au regard notamment des résultats supérieurs aux objectifs budgétaires enregistrés par ce plan de transformation et des améliorations apportées notamment dans la réalisation du séminaire du conseil d'administration dédié à la stratégie du Groupe.

Le montant total de sa rémunération variable (part quantitative et qualitative) au titre de l'exercice 2014 s'est donc élevé à 1 207 113 euros soit 107,3 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2014.

Le plafond de la part variable de M. Antoine Frérot s'élevait à 1 282 500 euros, soit 114% de la rémunération variable cible.

#### Part variable 2015 de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général

Dans le cadre des objectifs du Groupe et de la rémunération variable 2015 du président-directeur général, suivant les propositions faites par le comité des rémunérations, le conseil d'administration du 10 mars 2015 a décidé de revoir le montant de sa Base bonus cible à 1 187 500 au titre de l'exercice 2015 (à 100 % d'atteinte des objectifs), et de maintenir les pondérations concernant la part variable quantitative (70 %) et de la part qualitative (30 %).

(1) cf. chapitre 3, section 3.8.3. supra - Définitions

Les critères et les modalités de détermination de la partie quantitative de sa rémunération variable ont été ajustés dans le cadre du budget et des objectifs 2015 de la Société se rapportant à la croissance (i) du « Free cash-flow » net (avant investissements financiers et cessions financières et dividendes) <sup>(1)</sup> du Groupe (pondération de 35 %) et (ii) de l'EBIT courant (pondération de 35 %).

Par ailleurs, la part qualitative de 30 % s'appréciait (i) en fonction des performances du président-directeur général en matière de réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe (20 %), d'un critère Santé-Sécurité, lié à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (10 %).

Le plafond de la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 a été fixé à 1 353 750 euros, soit 114 % de la rémunération variable cible.

Au regard des résultats et de la réalisation des objectifs 2015, le calcul de la part variable quantitative ressort à un montant de 1 088 608 euros soit 131 % plafonné à 120 % de sa rémunération variable quantitative (« Base bonus cible quantitatif »), soit 997 500 euros, traduisant un taux de 156 % sur la réalisation du critère « Free cash-flow » et de 106 % sur la réalisation du critère « EBIT Courant ».

Le conseil d'administration du 8 mars 2016 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot 356 250 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2015, soit 100 % de sa rémunération variable qualitative cible (« Base bonus qualitatif ») au regard notamment des excellents résultats enregistrés par la réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe et de la baisse du taux de fréquence des accidents du travail du Groupe.

Le montant total de la rémunération variable (parts quantitatives et qualitatives) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 s'élève donc à 1 353 750 euros correspondant au plafond de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2015, soit 114 % de sa rémunération variable cible.

#### Rémunération globale de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général

Au cours de l'exercice 2015, la rémunération totale versée à M. Antoine Frérot s'est élevée à 2 159 150 euros. M. Antoine Frérot a ainsi perçu la partie fixe de sa rémunération 2015 (950 000 euros), ainsi que la part variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2014, versée en 2015 (1 207 113 euros). Enfin, il a reçu des avantages en nature et a renoncé au bénéfice des jetons de présence dus au titre de 2015 pour ses mandats au sein de la Société et dans les autres sociétés du Groupe.

Au titre de l'exercice 2015, la rémunération totale due s'élève à 2 305 787 euros, soit une augmentation de 9,32 % par rapport à celle qui était due au titre de l'exercice 2014 incluant la partie fixe de sa rémunération 2015 (950 000 euros), la partie variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2015 (1 353 750 euros) ainsi que les avantages en nature. M. Antoine Frérot ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société et dans les sociétés du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des rémunérations de toutes natures, détaillées dans les tableaux figurant ci-après et à la section 7.4.3.2.1 *infra* pour ce qui concerne les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et aux actions de performance.

#### Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot

(en euros)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015
Total des rémunérations dues au titre de l'exercice	1 789 157	2 109 146	2 305 787
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>1 789 157</b>	<b>2 109 146</b>	<b>2 305 787</b>

#### Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Antoine Frérot

	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015	
	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	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe au titre de son mandat de président-directeur général de la Société	900 000	900 000	900 000	900 000	950 000	950 000
Rémunération variable au titre de son mandat de président-directeur général de la Société	887 127	679 293	1 207 113 <sup>(2)</sup>	887 127	1 353 750	1 207 113
Rémunération exceptionnelle					0	0
Jetons de présence						
• Versés par Veolia Environnement	0	0	0	0	0	0
• Versés par les sociétés contrôlées	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	2 030	2 030	2 033	2 030	2 037	2 037
<b>TOTAL</b>	<b>1 789 157</b>	<b>1 581 326</b>	<b>2 109 146</b>	<b>1 789 157</b>	<b>2 305 787</b>	<b>2 159 150</b>

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

(2) Part variable au titre de 2014 versée 2015.

(i) cf. chapitre 3, section 3.8.3. supra - Définitions

**RÉMUNÉRATION DE M. ANTOINE FRÉROT EN SA QUALITÉ DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET OBJECTIFS 2016**

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 8 mars 2016 a décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe est désormais portée à 3 ans sauf événements nouveaux significatifs. Par conséquent et pour 2016, la rémunération fixe brute de l'exercice 2015 arrêtée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 est maintenue sans changement.

Dans le cadre des objectifs du Groupe et de la rémunération variable 2016 de M. Antoine Frérot, le conseil d'administration du 8 mars 2016, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantitative et 30% pour la partie qualitative.

La Base bonus cible 2016 est ramenée de 125 % à 100 % de la rémunération annuelle fixe. Le plafond de la part variable cible est fixé à 140 % de la de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2016, soit 1 330 000 millions.

Les critères et indicateurs financiers de la part quantitative de la rémunération variable du président-directeur général (70 % du bonus cible) sont, pour 20 %, l'EBIT courant du groupe, pour 20 %, le critère « Free cash-flow » net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes)<sup>(1)</sup> du Groupe, pour 30 %, la croissance du chiffre d'affaires organique du groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 M€ mais y compris acquisitions de services publics privatisés) et, pour 30 %, le ROCE du groupe (après impôts)<sup>(1)</sup>. Il est précisé que la part quantitative sera égale à la somme résultant de l'application de chacun de ces critères évalués séparément.

Par ailleurs la part qualitative (30 % du bonus cible) sera appréciée en fonction de la Santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence groupe des accidents du travail avec arrêts de travail), de la performance environnementale du groupe, de la performance managériale et des réalisations dans la dimension stratégique. La part qualitative 2016 fera l'objet, sur proposition du comité des rémunérations, d'une appréciation globale du conseil sur la base de ces critères.

**ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance au dirigeant mandataire social de la Société, au jour du dépôt du présent document de référence et depuis la prise de fonction de celui-ci, le conseil d'administration n'a pas procédé à des attributions d'instruments financiers de cette nature en faveur du président-directeur général. Il en a été de même s'agissant des cadres, dirigeants et salariés du Groupe, à l'exception du plan d'option de souscription d'actions n° 8 décidé le 28 septembre 2010 qui s'est avéré caduc en raison de la non atteinte des critères de performance auxquels il était subordonné.

Les informations concernant les options de souscription ou d'achat d'actions éventuellement attribuées au président-directeur général et exercées par lui au cours de l'exercice 2015, figurent à la section 7.4.3.1 *infra*. La politique 2015 et 2016 de la Société en matière d'attribution d'actions gratuites et de performance est précisée à la section 7.4.3.1 *infra*.

**MISE EN PLACE D'UN PLAN DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE DE LONG TERME DÉNOMMÉ MANAGEMENT INCENTIVE PLAN (« MIP »)**

Le Groupe a mis en place en octobre 2014 un plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (« MIP ») autorisé par le conseil d'administration du 27 août 2014 à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe (dont M. Antoine Frérot dirigeant mandataire social et le comité exécutif).

Ce dispositif était fondé sur une démarche de co-investissement avec acquisition personnelle du bénéficiaire d'actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe (absence de dilution au travers notamment de l'attribution d'actions auto-détenues de la Société). Sous réserve de la réalisation des conditions de performance, ce bonus en actions sera acquis à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve d'une confirmation des conditions de présence du bénéficiaire concerné et de la conservation par celui-ci des actions investies initialement. Dans le cadre de ce plan, M. Antoine Frérot a procédé le 22 octobre 2014 à l'acquisition de 24 403 actions de la Société au prix de marché de 13,04 euros. La réalisation de la condition de performance se rapportant au bonus en actions acquis au titre de l'exercice 2015 a été constatée par le comité des rémunérations du 4 mars 2016 sur la base des comptes arrêtés par le Conseil d'Administration du 24 février 2016. À la date du dépôt du présent document de référence, le calcul du bonus en actions au titre de l'exercice 2015 n'est pas définitivement arrêté, ce calcul ne pouvant être finalisé que 20 jours de bourse après la publication des comptes du 25 février 2016. Le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 est estimé provisoirement à ce jour à environ 45 000 actions (représentant moins d'une année de sa rémunération fixe annuelle) qui deviendront disponibles à l'échéance du plan en avril 2018. Les caractéristiques détaillées de ce dispositif figurent à la section 7.4.3.2 *infra*.

(1) cf. chapitre 3, section 3.8.3. supra - Définitions



### 7.4.1.2 Rémunération des administrateurs <sup>(1)</sup>

#### ENVELOPPE ET RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE EN 2015

Le conseil d'administration du 10 mars 2015, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de solliciter une modification de l'enveloppe annuelle des jetons de présence auprès de l'assemblée générale du 22 avril 2015, qui l'a approuvée, pour la porter de 980 000 euros à 1 080 000 euros. Cette demande de modification de l'enveloppe des jetons de présence a été effectuée pour les motifs suivants : prise en compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés intervenue le 15 octobre 2014, nomination d'un administrateur supplémentaire de nationalité et de résidence américaine proposée à l'assemblée générale du 22 avril 2015, nomination d'un censeur supplémentaire de nationalité et de résidence canadienne, mise en place d'une majoration des jetons pour les administrateurs et censeur de résidence « transcontinentale » (2 000 euros par réunion avec présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) et réorganisation des comités du conseil d'administration.

Par ailleurs, il a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2015 et a décidé de reconduire pour 2015 la même répartition <sup>(2)</sup> des jetons de présence que celle de 2014 comme suit : une part fixe à hauteur de 40 %, et une part variable soumise à assiduité de 60 %, cette règle étant étendue, par décision du conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2014, aux jetons à allouer aux présidents et membres des comités.

#### TABLEAU DES JETONS DE PRÉSENCE 2015-2014

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des jetons de présence versés en 2015 et 2014 ainsi que le montant dû au titre de ces deux exercices 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 les sociétés contrôlées du Groupe.

(1) Mandataires sociaux non dirigeants.

(2) Répartition des jetons de présence :

- Un montant de 33 600 euros au titre du mandat d'administrateur, se décomposant entre (a) un montant fixe de 13 440 euros, divisé par quatre trimestres, soit 3 360 euros par trimestre et (b) un montant variable potentiel de 20 160 euros maximum, divisé par quatre trimestres 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 2 000 euros par réunion soumis à assiduité (présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) pour les administrateurs et censeur de résidence « trans-continentale » ;
- 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 comité du conseil ;
- un montant supplémentaire de 100 000 euros soumis à assiduité pour le vice-président et administrateur référent ;
- un montant supplémentaire de 67 200 euros soumis à assiduité pour le président du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 33 600 euros soumis à assiduité pour le président des comités des nominations et 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 16 800 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.

Nom de l'administrateur	2015				2014			
	Montants <sup>(1)</sup> dus au titre de l'exercice		Montants <sup>(1)</sup> versés au cours de l'exercice		Montants <sup>(1)</sup> dus au titre de l'exercice		Montants <sup>(1)</sup> versés au cours de l'exercice	
	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées <sup>(1)</sup>	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Homaira Akbari <sup>(2)</sup>	26 609	0	16 923	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Jacques Aschenbroich	52 430	0	56 490	0	58 800	0	57 120	0
Maryse Aulagnon	37 520	0	36 120	0	34 860	0	34 160	0
Daniel Bouton	109 200	0	109 200	0	109 200	0	109 200	0
Caisse des dépôts et consignations	26 880	0	29 400	0	31 080	0	33 320	0
Pierre-André de Chalendar <sup>(3)</sup>	11 200	0	22 960	0	45 780	0	44 660	0
Antoine Frérot <sup>(4)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard <sup>(2)</sup>	23 262	0	14 862	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Groupama SA <sup>(5) (8)</sup>	5 227	0	13 627	0	33 600	0	33 600	0
Groupe Industriel Marcel Dassault <sup>(6)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	12 600	0	25 200	0
Marion Guillou	48 160	0	46 620	0	39 480	0	38 220	0
Serge Michel	50 400	5 430	50 400	5 430	53 200	3 830	57 400	3 830
Pavel Páša <sup>(7)</sup>	42 000	0	0 <sup>(10)</sup>	0	9 701,09	0	N/A	N/A
Baudouin Prot	31 360	0	32 760	0	26 040	0	23 240	0
Qatari Diar Real Estate Investment Company	26 880	0	26 880	0	18 480	0	18 900	0
Nathalie Rachou	42 000	0	42 000	0	42 000	0	42 000	0
Georges Ralli <sup>(8)</sup>	25 200	0	16 800	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Paolo Scaroni	31 360	0	27 720	0	28 560	0	31 080	0
Louis Schweitzer	164 960	0	165 520	0	162 300	0	156 000	0
Pierre Victoria <sup>(7)</sup>	50 400	0	0 <sup>(10)</sup>	0	11 801,09	0	N/A	N/A
Thierry Dassault <sup>(6)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	5 460	0	10 990	0
Isabelle Courville <sup>(9)</sup> , Censeur	19 520	0	13 560	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Paul-Louis Girardot, Censeur	24 080	10 262	25 200	10 262	32 608	10 262	38 908	10 262
<b>TOTAL</b>	<b>848 648</b>	<b>15 692</b>	<b>747 042</b>	<b>15 692</b>	<b>755 550,18</b>	<b>14 092</b>	<b>753 998</b>	<b>14 092</b>

N/A : non applicable

(1) Montants avant retenue fiscale à la source.

(2) Mme Hamaira Akbari et Mme Clara Gaymard ont été nommées en qualité d'administrateurs par l'assemblée générale du 22 avril 2015.

(3) Le mandat de M. Pierre-André de Chalendar a pris fin le 22 avril 2015.

(4) La rémunération complète de M. Antoine Frérot est indiquée à la section 7.4.1.1 infra. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2015.

(5) Les jetons de présence sont versés à M. Georges Ralli à la demande de Groupama SA à compter du 16 mai 2012.

(6) Les jetons de présence sont versés à M. Olivier Costa de Beauregard à la demande du Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD) à compter de l'exercice 2011. Par ailleurs, par lettre du 28 mars 2014, GIMD et M. Thierry Dassault ont informé la Société de leur démission à effet immédiat de leurs fonctions respectives d'administrateur et de censeur de la Société.

(7) 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.

(8) M. Georges Ralli a été coopté par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité d'administrateur, en remplacement de la société Groupama SA dont il était le représentant, et ce pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale mixte des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(9) Mme Isabelle Courville a été nommée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité de censeur à effet du même jour pour une durée initiale s'achevant lors de l'assemblée générale de 2016 qui approuvera les comptes de l'exercice 2015. Mme Isabelle Courville a vocation à être proposée par le conseil d'administration comme nouvelle administratrice lors de l'assemblée générale de 2016 dans le cadre du renouvellement annuel par quart des membres du conseil d'administration de la Société.

(10) Versements prévus en 2016.



## ENVELOPPE ET RÉPARTITION DES JETONS DE PRÉSENCE EN 2016

Le conseil d'administration du 8 mars 2016, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de ne pas solliciter auprès de l'assemblée générale du 21 avril 2016 une modification de l'enveloppe annuelle des jetons de présence. Par ailleurs, il a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2016 et a décidé de reconduire pour 2016 la même répartition des jetons de présence que celle qui a été appliquée en 2015 (cf. détails figurant dans le renvoi (2) du paragraphe *supra* « Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2015 »).

## 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 2015 (cf. section 7.3.3 *supra*), (hors président-directeur général) a perçu en 2015 une rémunération brute globale de 6 617 023 euros (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général), contre 5 311 009 euros en 2014 (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 2013, 2014 et 2015 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.

(en euros)	Exercice 2013 (9 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunérations fixes	2 985 000	2 924 016
Rémunérations variables	1 917 052	1 348 709
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement		
• Versés par les sociétés contrôlées		
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	10 098	10 098
<b>TOTAL</b>	<b>4 912 150</b>	<b>4 282 823</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte d'indemnités d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2014 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunérations fixes	3 541 667	3 618 579
Rémunérations variables	3 088 738	1 683 852
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement		
• Versés par les sociétés contrôlées		
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	8 578	8 578
<b>TOTAL</b>	<b>6 638 983</b>	<b>5 311 009</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte d'indemnités logement et d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2015 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunérations fixes	3 660 000	3 674 864
Rémunérations variables	3 685 766	2 929 159
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement		
• Versés par les sociétés contrôlées		
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	13 000	13 000
<b>TOTAL</b>	<b>7 358 766</b>	<b>6 617 023</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte d'indemnités 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 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<sup>er</sup> 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 d'administration, 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.

Dans le cadre du renouvellement du mandat d'Antoine Frérot lors de l'assemblée générale du 24 avril 2014, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014, a décidé, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles qui avaient été accordées antérieurement et conformes aux dispositions du code AFEP-MEDEF, à savoir :

- cette indemnité est limitée aux seuls cas « de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie ». 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 » ou (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, ou (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 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 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, dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. Le calcul de cette indemnité est en effet égal 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. Les modalités de la détermination de la partie variable de la rémunération de M. Antoine Frérot sont détaillées section 7.4.1.1 *supra*.

Le renouvellement de cette indemnité de cessation des fonctions de M. Antoine Frérot a été ratifié par l'assemblée générale des actionnaires de la Société du 24 avril 2014.

### 7.4.2.2 Régime collectif de retraite supplémentaire

#### 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<sup>er</sup> 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 tant qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Les principales caractéristiques de ce régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies étaient les suivantes :

- les conditions d'éligibilité étaient subordonnées à une ancienneté de cinq ans minimum, à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise et à sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite ainsi qu'à la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;
- 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 8 plafonds annuels de la sécurité sociale ;
- 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 ;
- le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 %.

La dotation aux provisions (coût des services rendus) relative à ce régime collectif de retraite supplémentaire pour l'année 2015 correspond au montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans les notes 6.3 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés (*cf. supra*).

**RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE  
À COTISATIONS DÉFINIES APPLICABLE DEPUIS  
LE 1<sup>ER</sup> 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<sup>er</sup> juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existants. Les principales caractéristiques du régime modifié sont les suivantes :
  - catégorie de bénéficiaires : 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.

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 l'entreprise 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.

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 reversion.

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. 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 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.

**Situation récapitulative au 31 décembre 2015**

	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		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
<b>Dirigeants – Mandataires sociaux</b>								
Antoine Frérot, président-directeur général								
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 2018		X <sup>(1)</sup>	X <sup>(2)</sup>		X <sup>(3)</sup>			X

(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<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> 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).

### 7.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG-TERME

#### 7.4.3.1. Option de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance

##### 7.4.3.1.1 POLITIQUE DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS SUR ACTIONS ET D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

###### Politique de la Société au cours de l'exercice 2015

La Société n'a procédé à aucune attribution de stock-options, d'actions gratuites ou d'actions gratuites avec condition de performance dites « actions de performance » en 2015.

###### Politique de la Société pour l'exercice 2016

Le conseil d'administration du 8 mars 2016, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2016.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2016, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition qui s'achèverait en 2019) en remplacement du Management Incentive Plan (MIP), qui vient à échéance en avril 2018. Dans ce contexte, le conseil sollicitera auprès de l'assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2016, une autorisation, pour une durée de 18 mois, d'émission d'actions gratuites destinées à l'ensemble des salariés du périmètre France (environ 45 000 bénéficiaires potentiels) et d'actions de performance destinées à un groupe de cadres dirigeants (environ 600 bénéficiaires) incluant le dirigeant mandataire social, les

membres du comité exécutif de la Société, ainsi que les principaux dirigeants du Groupe et collaborateurs à haut potentiel. Cette résolution sera sollicitée, à concurrence d'un plafond global de 0,5 % du capital au jour de l'assemblée générale du 21 avril 2016, incluant d'une part un premier sous plafond de 0,2 % destiné aux actions gratuites et un second sous-plafond de 0,3 % du capital social destiné aux actions de performance. Dans le cadre de ce second sous-plafond, 0,03 % du capital social pourrait être attribué au dirigeant mandataire social.

Cette attribution d'actions de performance dont la mise en œuvre est prévue courant 2016 serait précédée d'une attribution d'actions gratuites sans condition de performance à l'ensemble des collaborateurs de la Société et de ses filiales du périmètre France (hors dirigeant mandataire social). La période d'acquisition de ces actions gratuites serait de un an assortie d'une période de conservation de deux ans. La période d'acquisition des actions de performance serait de trois ans sans période de conservation sous réserve de l'obligation de conservation spécifique applicable au dirigeant mandataire social de la Société que le Conseil déterminera.

L'acquisition de ces actions de performance serait notamment subordonnée à une condition de présence jusqu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (sans condition de conservation, soit une échéance prévue en 2019) et à une condition de performance financière correspondant à une progression moyenne du résultat net courant de 10 % par an à compter de 2015 constatée à l'échéance du plan prévu en 2019 au regard des résultats de l'exercice 2018. 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.

#### Tableau de suivi des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2015

	Options de souscription
	Plan n° 8
Date de l'assemblée	07/05/2010
Date de la réunion du conseil d'administration	28/09/2010
Nombre total d'options attribuées à l'origine	2 462 800
• Dont nombre total d'options consenties aux mandataires sociaux	0
Nombre de mandataires sociaux concernés à l'origine	0
Nombre de salariés concernés à l'origine	1 221
Date de départ de l'exercice	29/09/2014
Date d'expiration	28/09/2018
Prix d'exercice*	22,50 €
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2015	0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2015**	0***

\* Ajusté, le cas échéant, pour tenir compte des opérations ayant affecté le capital social de la Société.

\*\* Après application des ajustements légaux et des conditions de performance des plans, en tenant compte des exercices d'options et des changements de situation de bénéficiaires intervenus depuis la mise en place de chaque plan.

\*\*\* Sauf en cas d'offre publique sur les actions de la Société auquel cas les 2 127 400 options du plan n° 8 deviendraient exerçables.

Un plan d'options de souscription d'actions n° 7 avait été mis en place le 17 juillet 2007, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 17 juillet 2015. À la date d'échéance, aucune action n'avait été souscrite par des dirigeants et salariés du Groupe au titre de ce plan.

Sur la dilution potentielle liée aux options de souscription d'actions et aux actions gratuites, voir le chapitre 2, section 2.1.5 *supra*.

#### 7.4.3.1.2 OPTIONS ET ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015

##### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux par Veolia Environnement et par toute société du Groupe

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Valorisation des options	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général)	N/A	N/A	néant	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

##### Actions attribuées gratuitement durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux par Veolia Environnement et par toute société du Groupe

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions	Date de disponibilité	Conditions de performance
Antoine Frérot (président-directeur général)	N/A	néant	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

##### Options de souscription ou d'achat d'actions exercées durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options exercées durant l'exercice	Nature des options	Prix d'exercice (en euros)
Antoine Frérot (président-directeur général)	N/A	néant	N/A	N/A

N/A : non applicable.

##### Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Antoine Frérot (président-directeur général)	N/A	néant	N/A

N/A : non applicable.

##### Options de souscription d'actions de M. Antoine Frérot, président-directeur général de la Société, au 31 décembre 2015

M. Antoine Frérot n'était plus attributaire d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2015.

M. Antoine Frérot n'est attributaire d'aucune action gratuite.

### 7.4.3.1.3 OPTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2015 ET OPTIONS EXERCÉES AU COURS DE L'EXERCICE

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 2015, 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	N/A	N/A
Options détenues sur Veolia Environnement et les sociétés visées précédemment, exercées, durant l'exercice 2015, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé*	néant	N/A	N/A

N/A : non applicable.

\* N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.

\*\* Prix d'exercice après ajustements légaux.

### 7.4.3.2 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 donne 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 disposent d'aucune garantie sur leur investissement. Le montant de l'investissement maximum est égal à trois fois le salaire mensuel brut de référence déterminé par le Groupe et ne peut être inférieur à 5 000 euros.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, est 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 sont 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 sont cristallisés à chacune de ces échéances mais ne sont définitivement acquis qu'à l'échéance du plan 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.

La condition de performance se rapportant au bonus en actions acquis au titre de l'exercice 2015 a été pleinement réalisée et constatée par le comité des rémunérations du 4 mars 2016 sur la base des comptes arrêtés par le conseil d'administration du 24 février 2016.

À la date du dépôt du présent document de référence, le calcul du bonus en actions au titre de l'exercice 2015 n'est pas effectué, ce calcul ne pouvant être finalisé que 20 jours de bourse après la publication des comptes le 25 février 2016, le cours de référence pour le calcul de la hausse de l'action étant déterminé sur les 20 jours de bourse entre le 26 février et le 24 mars 2016. Sous cette réserve, le bonus en actions, acquis par M. Antoine Frérot est estimé à ce jour à environ 45 000 actions (représentant moins d'un an de rémunération fixe annuelle) qui seront disponibles à l'échéance du plan en avril 2018.

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions investies dans ce plan s'élevait à 423 653 actions dont 100 688 actions acquises par les membres du comité exécutif à la date de souscription.

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).

Veolia a remporté en avril 2015 l'un des prestigieux prix décernés par Global Equity Organization (GEO) pour son programme de fidélisation, le Management Incentive Plan. Décernés en 2015, pour leur 13<sup>e</sup> édition, à Londres, les prix GEO reconnaissent l'excellence d'entreprises et industries du monde entier en matière de mise en œuvre et de mobilisation en faveur des plans d'achat d'actions pour les salariés.



## 7.4.4 RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 ET POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2016 CONCERNANT MONSIEUR ANTOINE FRÉROT, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES LORS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 AVRIL 2016

Il est proposé à l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 (10<sup>ème</sup> résolution), d'émettre un avis favorable sur les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 et la politique de rémunération 2016 concernant Monsieur Antoine Frérot, président-directeur général :

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 €	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 10 mars 2015 a décidé pour l'exercice 2015, de porter la partie fixe de la rémunération de M. Antoine Frérot à 950 000 euros (+5,5 %) au regard des excellents résultats obtenus en 2014 étant précisé que cette partie fixe était restée sans changement depuis 2011.
Rémunération variable	1 353 750 €	<p>Au cours de la réunion du 8 mars 2016, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantitative et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 à 1 353 750 €.</p> <p>Sur la base du maintien des pondérations se rapportant à la part quantitative (70 %) et qualitative (30 %) de la base bonus cible (fixée à 125 % de la part fixe, soit 1 187 500 € en cas d'atteinte de 100 % des objectifs annuels) et au regard des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le conseil du 10 mars 2015, le montant de la part variable au titre de l'exercice 2015 a été déterminé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>s'agissant des critères quantitatifs</b> : réalisation des objectifs budgétaires concernant (i) le free cash-flow net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) du Groupe (pondération de 35 %) et (ii) la progression de « l'EBIT courant » (pondération de 35 %). Ces critères s'inscrivaient dans le cadre des objectifs du Groupe annoncés en 2015 se rapportant à la croissance de l'indicateur de résultat « EBIT courant » et dividende payé par le free cash-flow. Le calcul du montant de la part variable quantitative ressort à 1 088 608 € soit 131 % plafonné à 120 % de sa rémunération variable quantitative cible (« base bonus quantitatif »), soit 997 500 € et traduit un taux de 156 % sur la réalisation du critère « free cash-flow » et de 106 % sur la réalisation du critère « EBIT courant » ;</li> <li>• <b>s'agissant des critères qualitatifs</b> : le conseil d'administration du 8 mars 2016 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 356 250 € au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2015, soit 100 % de sa rémunération variable qualitative cible (« base bonus qualitatif ») au regard notamment des résultats enregistrés par la réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe (20 %) et de la réduction constatée du taux de fréquence des accidents du travail du Groupe (10 %).</li> </ul> <p>La rémunération variable (part quantitative et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 s'élève donc à 1 353 750 €, soit 114 % de sa part variable cible au titre de l'exercice 2015. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2015 s'élevait à 114 % de sa base bonus cible, représentant elle-même 125 % de la partie fixe de la rémunération, soit 1 353 750 €.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2015 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.



Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Mise en place d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé <i>Management Incentive Plan</i> (MIP)	Aucun versement	<p>En considération de la fermeture du régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait le dirigeant mandataire social jusqu'au 30 juin 2014, le conseil d'administration a décidé et autorisé le 27 août 2014, la mise en place en octobre 2014, d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé <i>Management Incentive Plan</i> (MIP) avec les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bénéficiaires : population restreinte d'environ 300 cadres dirigeants, dont le dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot ;</li> <li>• investissement personnel et acquisition d'actions Veolia Environnement (à prix de marché) pour un montant compris entre 5 000 € (minimum) et trois mois de rémunération brute (maximum). Cet investissement ouvre droit, sous condition de présence et de performance financière (performance de l'entreprise et valorisation du titre en bourse), à l'attribution d'un bonus en actions complémentaires au terme du plan, soit en avril 2018. Ce bonus en actions est financé par la Société par l'attribution d'actions auto-détenues (absence de dilution). Il est attribué en trois tranches sur la base des performances financières constatées au titre des exercices 2015, 2016, 2017, lors de la publication des comptes annuels, et acquis seulement à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve d'une confirmation des conditions de présence du bénéficiaire concerné et de la conservation par celui-ci des actions investies initialement. Au titre de chacune de ces trois tranches, ce bonus est égal à un multiple de cinq fois la hausse de l'action Veolia Environnement par rapport au prix d'acquisition initial pondérée par le degré d'atteinte des objectifs de progression du résultat du Groupe (indicateur retenu : Résultat net récurrent par action) ;</li> <li>• la protection de l'investissement à hauteur de 80 % consentie aux bénéficiaires du plan ne s'applique ni à M. Antoine Frérot ni aux membres du comité exécutif.</li> </ul> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil du 27 août 2014 et ratifié par l'assemblée générale du 22 avril 2015 (6<sup>e</sup> résolution). Dans le cadre de ce plan, M. Antoine Frérot a procédé le 22 octobre 2014 à l'acquisition de 24 403 actions de la Société au prix de marché de 13,04 € par action. Au titre de l'exercice 2015, le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot est provisoirement estimé à ce jour (calcul définitif à compter du 24 mars 2016) à environ 45 000 actions ce qui représente moins d'une année de la rémunération fixe annuelle du mandataire social qui seront disponibles à l'échéance du plan en 2018.</p>
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	Aucune attribution	Depuis sa nomination en qualité de directeur général de la Société (27 novembre 2009) et au cours de l'exercice 2015, M. Antoine Frérot n'a bénéficié d'aucune attribution de stock options et/ou d'actions de performance.
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 lié à un changement de contrôle ou de stratégie ». Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à 2 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 3 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. En effet, le calcul de cette indemnité est égal à 2 fois la somme de (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des 3 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 3 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<sup>er</sup> 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 du 11 mars 2014 et ratifié par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (8<sup>e</sup> résolution).</p>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
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"> <li>• 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 ;</li> <li>• modifier à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant avec les principales caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ce régime est applicable à l'ensemble des dirigeants cadres de catégorie 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social),</li> <li>• son financement est assuré par des cotisations égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,</li> <li>• 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,</li> <li>• 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.</li> </ul> </li> </ul> <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 du 11 mars 2014 et ratifiées par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (7<sup>e</sup> résolution) sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.</p> <p>Sous réserve de sa présence dans l'entreprise lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, le montant de cette 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 M€, 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 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 du 11 mars 2014 et ratifié par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (7<sup>e</sup> résolution).</p>
Avantages de toute nature	2 037 €	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.
<b>Politique de rémunération 2016</b>	<b>Montants</b>	<b>Commentaires</b>
Rémunération fixe 2016	950 000 €	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe est désormais portée à 3 ans sauf événements nouveaux significatifs. Par conséquent, il maintient sans changement pour 2016, la rémunération fixe brute de l'exercice 2015 arrêtée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 suivant les recommandations du comité des rémunérations.

\* Ce comité a fait l'objet d'une scission en deux comités distincts à la suite de la décision du conseil d'administration du 25 mars 2014.

## Politique de rémunération 2016

Politique de rémunération 2016	Montants	Commentaires
Rémunération variable 2016		<p>Dans le cadre des objectifs du Groupe et de la rémunération variable 2016 de M. Antoine Frérot, le conseil d'administration du 8 mars 2016, 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"> <li>• maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantitative et 30 % pour la partie qualitative ;</li> <li>• la part variable cible 2016 est ramenée de 125 % à 100 % de la rémunération annuelle fixe ;</li> <li>• le plafond de la part variable cible représente 140 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2016, soit 1 330 000 € :</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>s'agissant des critères quantitatifs</b> : les critères de la part quantitative (70 % du bonus cible) sont répartis comme suit étant précisé que la part quantitative sera égale à la somme de quatre éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 % de la base bonus cible sur l'EBIT courant du Groupe,</li> <li>- 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) du Groupe,</li> <li>- 30 % sur la croissance du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 M€ mais y compris acquisitions de services publics privatisés),</li> <li>- 30 % sur le ROCE du groupe (après impôts) ;</li> </ul> </li> <li>• <b>s'agissant des critères qualitatifs</b> : les critères de la part qualitative (30 % du bonus cible) sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- santé et sécurité au travail sur les bases du taux de fréquence groupe des accidents du travail avec arrêts,</li> <li>- la performance environnementale,</li> <li>- la performance managériale</li> <li>- la dimension stratégique.</li> </ul> </li> </ul> <p>La part qualitative 2016 fera l'objet d'une appréciation globale du conseil sur proposition du comité des rémunérations.</p>
Projet d'attribution d'actions de performance à un Groupe d'environ 600 dirigeants du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social	Aucun versement	<p>Dans le cadre de la 20<sup>ème</sup> résolution soumise à l'assemblée générale du 21 avril 2016, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 18 mois, pour attribuer d'une part des actions gratuites sans condition de performance (avec une année d'acquisition et 2 années de conservation) à l'ensemble des salariés du Groupe appartenant au périmètre France représentant environ 45 000 bénéficiaires potentiels (hors dirigeant mandataire social) et d'autre part, des actions de performance à un groupe d'environ 600 dirigeants du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2016, et dont le terme est prévu en 2019, remplacerait le plan <i>Management Incentive Plan</i> (MIP), qui vient à échéance en avril 2018.</p> <p>Les plafonds sollicités sont les suivants :</p> <p>un plafond global de 0,5 % avec l'application d'un 1<sup>er</sup> sous plafond de 0,2 % pour les actions gratuites sans condition de performance et d'un 2<sup>ème</sup> sous plafond de 0,3 % pour l'attribution des actions de performance dont 0,03 % pour le dirigeant mandataire social.</p> <p>L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de 3 ans (sans condition de conservation, soit une échéance prévue en 2019) ; et</li> <li>• une condition de performance financière correspondant à une progression moyenne du résultat net courant part du Groupe de 10 % par an à compter de 2015 constatée à l'échéance du plan prévu en 2019 au regard des résultats de l'exercice 2018.</li> </ul> <p>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>

## 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 cinq jours 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 <sup>(1)</sup>.

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 5, section 5.2.2.2.6 *supra* et chapitre 7, section 7.2.1.7 *infra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif sont considérés par la Société comme des initiés permanents et ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, qu'à certaines conditions et durant des périodes déterminées et limitées, et notamment après la publication des résultats annuels et semestriels.

(1) Aux termes de l'article L. 621-18-4 du Code monétaire et financier, il a été établi une liste d'initiés permanents qui comprend notamment les membres du conseil d'administration et les membres du comité exécutif de Veolia Environnement. Cette liste est tenue à la disposition de l'AMF.

## 7.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET CENSEUR ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs et les censeurs détenaient au 31 décembre 2015 un total de 48 645 323 actions. Veolia Environnement représentant environ 8,6 % du capital de

la Société à cette date. Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'actions Veolia Environnement détenues individuellement par chacun des administrateurs et le censeur de la Société :

	Nombre d'actions détenues au 31/12/2015	Nombre d'actions détenues au 31/12/2014
Antoine Frérot	36 450	36 450
Louis Schweitzer	16 132	16 132
Homaira Akbari <sup>(1)</sup>	3 000	N/A
Jacques Aschenbroich	2 176	2 176
Maryse Aulagnon	1 000	1 000
Daniel Bouton	3 065	3 065
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	48 570 712	48 570 712
Pierre-André de Chalendar <sup>(2)</sup>	N/A	750
Clara Gaymard <sup>(3)</sup>	750	N/A
Marion Guillou	750	750
Groupama SA, représenté par Georges Ralli <sup>(4)</sup>	N/A	1 549
Serge Michel	3 094	3 094
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	0	0
Baudouin Prot	1 687	1 687
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Khaled Al Sayed	750	750
Nathalie Rachou	822	822
Georges Ralli <sup>(4)</sup>	1 049	N/A
Paolo Scaroni	916	916
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	762	762
Isabelle Courville, censeur <sup>(5)</sup>	1 000	N/A
Paul-Louis Girardot, censeur	1 208	1 208
<b>TOTAL</b>	<b>48 645 323</b>	<b>48 641 823</b>

N/A : non applicable.

(1) Mme Homaira Akbari a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(2) M. Pierre-André de Chalendar a fait savoir, préalablement à l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015, qu'il ne sollicitait pas le renouvellement de son mandat.

(3) Mme Clara Gaymard a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(4) M. Georges Ralli a été coopté par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité d'administrateur, en remplacement de la société Groupama SA dont il était le représentant, et ce pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale mixte des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette cooptation a été ratifiée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2015.

(5) Mme Isabelle Courville a été nommée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité de censeur à effet du même jour pour une durée initiale s'achevant lors de l'assemblée générale de 2016 qui approuvera les comptes de l'exercice 2015.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2015 par les administrateurs de la Société. À la connaissance de la Société, il n'a été déclaré aucune autre opération d'achat ni de vente de

titres Veolia Environnement par les administrateurs ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2015 :

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant total de la transaction (en euros)
Homaira Akbari	Actions	Acquisition	11 août 2015	20,87	62 610
Clara Gaymard	Actions	Acquisition	21 août 2015	19,625	14 718,75

## 7.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, il n'a été déclaré aucune opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement 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 2015.

## 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 2015

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 estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### 1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation de votre conseil d'administration

#### 1.1 Accord transactionnel portant sur la SNCM

Conseil d'administration du 21 mai 2015

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, Président-Directeur Général, Administrateur de Transdev Group, entité détenue à 50/50 par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations
- la Caisse des dépôts et consignations, Administrateur personne morale détenant 8,62 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse

Lors de sa séance du 21 mai 2015, le conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un protocole transactionnel composé de 2 transactions conditionnées l'une à l'autre qui associaient notamment, outre Veolia Environnement (« Veolia »), la société Transdev Group (« Transdev »), la Caisse des Dépôts et Consignations, les organes de la procédure d'administration et de liquidation judiciaire de la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM) ainsi que la société SNCM elle-même. Ces deux transactions ont été signées les 28 mai et 3 décembre 2015 et ont fait l'objet, le 4 décembre 2015, d'une homologation par le tribunal de commerce de Marseille.

Modalités et motivation : aux termes de ce protocole transactionnel et en contrepartie d'une renonciation des organes de procédure à toute demande en paiement de l'insuffisance d'actif ou toute action en responsabilité et sanctions personnelles à l'encontre notamment de Transdev et de Veolia, votre groupe a accepté d'abandonner l'intégralité de ses créances telles que déclarées au mandataire judiciaire lors du redressement judiciaire de la SNCM, soit la somme de 14 535 239,80 euros. Transdev pour sa part, a également accepté d'abandonner l'intégralité de ses créances telles que déclarées au mandataire judiciaire, soit la somme de 104,3 millions d'euros et de verser, consécutivement à l'homologation du protocole transactionnel, la somme de 61,6 millions d'euros aux organes de la procédure afin de contribuer au financement des indemnités de rupture des contrats de travail et du Plan de Départ Volontaire (PDV).

#### 1.2 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 %)

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, Président-Directeur Général – Gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux
- M. Paul Louis Girardot, censeur – président du conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux

Contexte et motivation : 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.

Modalités : 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 1<sup>er</sup> 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 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2015, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour € 8 770 000.

## 2. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

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 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%),

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, Président-Directeur Général – Gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux
- M. Paul Louis Girardot, Censeur – Président du conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à la société Veolia Environnement 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 2015, votre société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour € 2 532 802.

#### 2.2 Conventions dans le cadre du rapprochement des sociétés Veolia Transport et Transdev

Conseils d'administration des 24 mars 2010 et 23 février 2011

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, Président-Directeur Général. Administrateur de Transdev Group, entité détenue à 50/50 par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations
- la Caisse des dépôts et consignations, Administrateur personne morale détenant 8,62 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse

Dans le cadre du rapprochement entre les sociétés Veolia Transport et Transdev, la conclusion de différentes conventions et avenants entre votre société, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et Transdev Group (anciennement dénommée Veolia Transdev) a été autorisée par vos Conseils d'administration du 24 mars 2010 et le 23 février 2011. Ces conventions ont été conclues le 4 mai 2010 et le 3 mars 2011 et l'opération de rapprochement a effectivement eu lieu le 3 mars 2011.

Les conventions suivantes ont continué à produire leurs effets sur l'exercice 2015 :

- le pacte d'actionnaires entre votre société et la CDC conclu le 4 mai 2010 et modifié le 3 mars 2011.
- les conventions de garantie réciproques entre votre société, la CDC et Transdev Group ; et
- le protocole de contre-garantie entre votre société et la CDC.
- la convention de licence de marque entre votre société et la société Transdev Group :
  - suite au changement de marque et de dénomination de Transdev Group en avril 2013, le montant à facturer vis-à-vis de Transdev Group pour l'exercice 2015 est nul.



- la convention de rémunération des cautions, avals et garanties entre votre société et la société Transdev Group :
  - les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à la société Veolia Environnement en contrepartie du service rendu 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.
  - à ce titre et pour l'exercice 2015, votre société n'a pas comptabilisé de produits au titre des engagements émis au bénéfice de la société Transdev Group mais seulement pour des engagements émis directement au bénéfice de certaines filiales de Transdev Group.

### 2.3 Convention relative au nouveau siège 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 8,62 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse

Dans le cadre de l'installation du nouveau siège de Veolia Environnement à Aubervilliers, les parties ont convenu de poursuivre le partenariat exclusif conclu le 17 juin 2011 et de conclure un protocole qui a été signé le 31 octobre 2012.

Ce protocole avait pour objet :

- d'acter la modification du périmètre foncier et de la conception du projet initial de regroupement des sièges du groupe implantés en Ile de France en un siège unique ;
- de déterminer les modalités de coopération des Parties durant la phase de définition du projet modifié et les principes qui présideront à la négociation de leurs accords ;
- d'arrêter de manière définitive le montant des sommes dues entre les parties à raison de la modification du projet initial.

À l'issue de ces négociations, deux actes concomitants définissant les conditions d'indemnisation d'Icade en cas de renonciation de Veolia Environnement à ce projet et les termes d'un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) d'une durée de 9 ans ont été signés le 31 janvier 2013. Ce bail prendrait effet à la livraison de l'immeuble prévue mi 2016.

Les deux actes concomitants conclus le 31 janvier 2013 n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice 2015.

### 2.4 Conventions de prestations de services avec la société Soficot

Conseil d'administration du 11 mars 2014

Convention conclue avec Soficot SAS, représentée par Monsieur Serge Michel son Président.

Personne concernée :

- M. Serge Michel, Administrateur

Votre Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention pour une durée de trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 entre votre société et la société Soficot aux termes de laquelle cette dernière assure à votre société une mission d'assistance à la définition et à la mise en place de la stratégie de votre société notamment en matière de développement et/ou de désinvestissement dans les pays de l'Union européenne. Cette mission comprend :

- l'assistance dans la sélection d'opportunités ou de cibles ;
- la mise en relation avec d'éventuels décideurs, acteurs ou partenaires potentiels pouvant aider ou participer au développement ou à la mise en œuvre de la stratégie de votre société ;
- le conseil de votre société dans le cadre de ses opérations de restructurations ou de redressement d'activités en difficulté en procédant notamment à l'élaboration de propositions de mesures de réorganisation et de plans d'actions ;
- l'assistance de votre société dans ses démarches et négociations avec ses parties prenantes et notamment ses partenaires ou clients (publics ou privés).

Cette convention prévoit une rémunération forfaitaire de la société Soficot à hauteur de € 600 000 par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans « success fees ».

Cette convention a donné lieu à une rémunération de la société Soficot à hauteur de € 631 376 au titre de l'exercice 2015.

### 2.5 Maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 11 mars 2014

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<sup>er</sup> 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 11 mars 2014, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2015, le coût du maintien de ce régime au bénéfice du Président-Directeur Général s'est élevé à € 11 659.

## 2.6 Régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social.

Conseil d'administration du 11 mars 2014

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, Président-Directeur Général

Votre société a modifié à effet du 1er juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies 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.

Au titre de l'exercice 2015, le montant des cotisations patronales au bénéfice du Président-Directeur Général s'est élevé à € 90 135.

Paris-La Défense, le 15 mars 2016

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

**ERNST & YOUNG et Autres**




Gilles Puissochet


Xavier Senent

Note : Les rapports des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées au titre de l'année 2013 et au titre de l'année 2014 figurant en annexes respectivement des documents de référence 2013 et 2014 de Veolia Environnement.

# 8

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>8.1</b>	<b>PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT</b> 	<b>370</b>
8.1.1	Dénomination sociale et siège social	370
8.1.2	Forme juridique et législation applicable	370
8.1.3	Date de constitution et durée	370
8.1.4	Registre du commerce et des sociétés	370
8.1.5	Objet social	370
8.1.6	Exercice social	371
8.1.7	Répartition statutaire des bénéfices	371
8.1.8	Assemblées générales	371
8.1.9	Droit de vote double	373
8.1.10	Identification des actionnaires	373
8.1.11	Franchissements de seuils	374
8.1.12	Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions	374
<b>8.2</b>	<b>PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES</b>	<b>374</b>
<b>8.3</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS</b> 	<b>378</b>
<b>8.4</b>	<b>PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE</b>	<b>378</b>
<b>8.5</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>379</b>
<b>8.6</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>379</b>
8.6.1	Commissaires aux comptes titulaires	379
8.6.2	Commissaires aux comptes suppléants	380
<b>8.7</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b> 	<b>380</b>
8.7.1	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel	380
8.7.2	Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel	380
<b>8.8</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>381</b>
8.8.1	Table de concordance du document de référence	381
8.8.2	Table de concordance du rapport financier annuel	384
8.8.3	Table de concordance du rapport de gestion du conseil d'administration	384
8.8.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (article L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce)	387

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 <sup>RFA</sup>

### 8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL

La dénomination de la Société est Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003. Sa dénomination sociale abrégée est VE.

Le siège social de la Société est situé 36/38, avenue Kléber, 75116 Paris. Le numéro de téléphone du siège est le (33) 1 71 75 00 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

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.

### 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 propreté ;
- 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<sup>er</sup> 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 suffisant 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.

Les votes par correspondance 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 siège de la Société (Veolia Environnement, Secrétariat général, 36/38, avenue Kléber, 75116 Paris) 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 siège de la Société (Veolia Environnement, Secrétariat général, 36/38,

avenue Kléber, 75116 Paris) 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 : [www.finance.veolia.com](http://www.finance.veolia.com), 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 : [www.finance.veolia.com](http://www.finance.veolia.com), 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 <sup>(1)</sup> est attribué, à compter du 3 avril 2016, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans au moins à compter du 2 avril 2014, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques 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 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.

## 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 gouvernementales, judiciaires 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 également décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures gouvernementales, judiciaires 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 global 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, cumule 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 Veolia Environnement 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 2015 est de l'ordre de 19,7 millions d'euros.

## AMÉRIQUE DU NORD

### États-Unis – WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis<sup>(1)</sup> 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

(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.

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 2015, 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'élevaient à environ 946 000 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurance.

### États-Unis - HPD contre TETRA Technologies

*cf.* chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

## 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*.

Le 29 février 2016, le tribunal administratif de Vilnius a rejeté le recours de Litesko, qui va faire appel.

UVE a fait appel le 26 février 2016 du jugement du 27 janvier 2016 relatif à la réclamation de Vilniaus Vandenyys pour le paiement des dettes d'UVE.

## EUROPE DU NORD

### Aquiris

La société Aquiris, filiale à 99 % de la Société, est chargée depuis 2001, en qualité de concessionnaire, de la construction et l'exploitation de la station de traitement des eaux usées de Bruxelles-Nord (capacité définie dans les spécifications du concédant à 1.100.000 équivalents habitants). En raison de l'encombrement massif des chambres de sécurité de la station, consécutif à l'arrivée par le réseau public des égouts de quantités qu'elle juge anormales et exceptionnelles de gravats et autres déchets solides, Aquiris a décidé d'interrompre complètement le fonctionnement de la station entre les 8 et 19 décembre 2009, compte tenu des risques importants pour la sécurité des personnes et des installations. Cette interruption a permis de rétablir en partie la situation.

Fin décembre 2009, plusieurs contentieux sur la responsabilité des désordres et sur les conséquences environnementales éventuelles de l'interruption du service d'épuration ont été engagés à l'encontre d'Aquiris. A ce titre, deux expertises judiciaires ont été diligentées. La première concernant les « causes » de l'arrêt de la station, dont le rapport définitif a été rendu le 13 janvier 2011, a conclu, mais à tort selon Aquiris, qu'il n'y avait pas de motif légitime d'interrompre le fonctionnement de la station. Le rapport définitif de la seconde

expertise, relative à l'éventuel dommage environnemental causé par l'arrêt de la station déposé lors d'une audience du 17 septembre 2012 chiffre le préjudice indemnisable à 800 000 euros. Aquiris conteste tant le principe de sa responsabilité que l'existence d'un dommage environnemental. Début mai 2014, la région flamande, qui se déclare partie lésée, a demandé la fixation d'un calendrier d'échange de conclusions. L'affaire est fixée pour plaidoirie le 6 mai 2016.

Par ailleurs, courant 2010, Aquiris a engagé une procédure judiciaire devant le tribunal de première instance de Bruxelles contre la SBGE, autorité concédante, visant à établir que la station de traitement de Bruxelles-Nord rencontre certains problèmes de dimensionnement qui sont imputables à l'autorité concédante. Aquiris demande la réparation de son préjudice d'exploitation et qu'il soit reconnu que les coûts importants de mise à niveau qui seront nécessaires sont imputables à l'autorité concédante. Aquiris et la SBGE ont demandé à un collège d'experts un avis technique sur ces questions. Le collège d'experts a rendu son rapport dit « remèdes » le 8 décembre 2011. Les experts y concluent notamment que la non-obtention, le cas échéant, des performances de traitement contractuelles s'explique en partie par les caractéristiques des eaux usées reçues par Aquiris (40 % du temps en dehors des spécifications). Ils déclarent par ailleurs constater un sous-dimensionnement de certains ouvrages

et formulent une série de recommandations techniques pour lesquelles ils suggèrent une répartition des coûts variable entre les parties. Suite au dépôt de ce rapport, Aquiris et SBGE ont engagé des négociations portant sur l'admission définitive de la station et une éventuelle adaptation du contrat de concession. Ces négociations n'ont, à ce stade, pas abouti. Dans l'intervalle, afin de pouvoir traiter conformément aux normes européennes les eaux usées à hauteur d'une capacité constatée de 1.290.000 équivalents habitants, Aquiris a dû réduire marginalement la capacité hydraulique de traitement de la station par temps de très grosses pluies. En outre, Aquiris doit toujours faire face à des surcoûts d'exploitation. Aquiris et SBGE ont fait procéder aux essais de garantie de performances fin 2012. Ces essais ont fait l'objet d'un procès-verbal de constat positif de la SBGE quant aux performances atteintes, mais la SBGE a refusé l'admission définitive en raison de la réduction marginale de la capacité hydraulique de traitement par temps de très grosses pluies de la station. Dans le cadre de cette procédure, la SBGE a demandé le 12 juin 2012 et le 31 mai 2013, à titre reconventionnel, qu'Aquiris soit condamnée (i) à indemniser le préjudice, essentiellement de réputation, qu'elle aurait subi du chef de l'arrêt de la station de traitement de Bruxelles-Nord entre le 8 et le 19 décembre 2009 et (ii) à restaurer la capacité globale de la station dans les 18 mois du jugement à intervenir, sous peine d'astreinte de 10 000 euros par jour de retard. L'affaire a été plaidée entre le 3 mars et le 12 mai 2014. Le 24 octobre 2014, le tribunal de 1<sup>ère</sup> instance de Bruxelles (i) a jugé la demande d'Aquiris partiellement fondée en ce que l'effluent, tel qu'insuffisamment défini dans le cahier des charges, est une des causes de la non obtention des performances contractuelles, (ii) a ordonné une nouvelle expertise pour préciser l'étendue des responsabilités de la SBGE dans le dommage subi par Aquiris mais (iii) a rejeté la demande d'indemnisation de cette dernière relative aux sables et aux débris et (iv) a rejeté la première demande reconventionnelle de la SBGE, la seconde devant être traitée après la réalisation de la nouvelle mission d'expertise.

Le collège des experts a été installé le 9 février 2015. Il disposait de 12 mois pour rendre son rapport. Le 12 juin 2015, le collège des experts a indiqué qu'il serait opportun d'engager une conciliation car le problème posé porte essentiellement sur l'interprétation du contrat, sur laquelle ils ne peuvent se prononcer. Par jugement du 22 octobre 2015, le tribunal a désigné le conciliateur et a prolongé la mission d'expertise jusqu'au 30 juin 2016.

Le 29 mai 2012, Aquiris a assigné SBGE devant le tribunal de commerce de Bruxelles en règlement du solde impayé de certaines annuités. Dans l'attente du prononcé du jugement statuant sur l'action pendante devant le tribunal de première instance de Bruxelles d'Aquiris à l'encontre de la SBGE (cf ci-dessus), la plaidoirie de cette affaire avait été reportée à plusieurs reprises. Elle a finalement été plaidée le 26 juin 2015. L'affaire est actuellement en délibéré.

Enfin, le 17 juin 2009, la S.A. Ondernemingen Jan de Nul (« Jan de Nul »), à qui Aquiris avait confié une partie de l'élaboration et de la construction de la station de traitement des eaux usées de Bruxelles Nord, a assigné Aquiris en indemnisation de l'augmentation des prix des métaux dont Jan de Nul n'avait pu obtenir règlement auprès de la Région Bruxelles Capitale, l'autorité concédante. Le 8 décembre 2011, Aquiris a été condamnée en première instance à verser 5 millions d'euros à Jan de Nul, à majorer des intérêts au taux légal à partir de la citation (le 17 juin 2009), des frais et de l'indemnité de procédure. Aquiris a fait appel de ce jugement de première instance par requête déposée le 9 mars 2012. L'affaire a été plaidée les 2 et 23 mars 2015 et la cour d'appel, en septembre 2015, a rejeté la demande d'Aquiris et l'a condamnée à payer le montant de 5 millions d'euros, majoré des intérêts. Aquiris a décidé de ne pas se pourvoir en cassation.

## ITALIE

### Siram/Polare

La société italienne de Services à l'Energie, Siram, a fait l'objet, le 3 avril 2012, d'une perquisition dans le cadre d'une instruction impliquant notamment un organisme de recherche, Polytechnic Laboratory of Research ScaRL (ci-après « Polare »), auquel Siram avait confié des services de recherche ayant donné lieu à l'attribution de crédits d'impôt recherche. La procédure pénale, actuellement en phase d'enquête, suit son cours. Siram a procédé pendant l'été 2012 à une régularisation partielle de sa situation fiscale au regard de ce crédit d'impôt recherche à hauteur de 5,6 millions d'euros.

A l'issue d'une vérification fiscale, initiée en 2013, pour l'année d'imposition 2009, l'administration italienne a remis en cause le montant des impôts sur les sociétés (IRES et IRAP), la récupération de la TVA sur les factures Polare et les crédits d'impôt recherche générés en 2009. D'une part, Siram a transigé avec l'administration en matière d'impôts sur les revenus et de TVA pour un montant de 5,8 millions d'euros qu'elle paiera sur trois ans à compter de 2015. D'autre part, Siram a contesté devant le juge administratif le redressement de 6,9 millions d'euros sur les crédits d'impôt recherche. Le 1<sup>er</sup> juillet 2015 un avis de mise en recouvrement de 7,2 millions d'euros, pour la restitution du crédit d'impôt recherche

2009, (y compris pénalités et intérêts) a été notifié à Siram. Le 15 juillet 2015, le juge fiscal administratif a suspendu l'avis de mise en recouvrement et une nouvelle audience a été fixée au 2 décembre 2015 pour l'examen au fond de l'affaire. Le 3 février 2016 une audience a eu lieu devant le juge fiscal administratif qui a mis l'affaire en délibéré.

À l'issue d'une deuxième vérification fiscale, initiée en 2015, portant sur la période 2010-2012 et sur les mêmes impôts, Siram a transigé avec l'administration pour un montant total de 6,3 millions d'euros.

Parallèlement, début août 2012, le tribunal civil de Venise a émis à l'encontre de Siram une injonction de payer à Polare 2,8 millions d'euros au titre de créances prétendument impayées. Cette injonction était assortie de l'exécution provisoire. Fin août 2012, Siram a obtenu la suspension de l'exécution provisoire et a demandé, à titre reconventionnel, la restitution d'une partie substantielle des avances d'environ 20 millions d'euros qu'elle a consenties à Polare (acomptes sur des prestations non réalisées).

En raison de la faillite de Polare (fallimento), prononcée en juillet 2013, la procédure d'opposition à l'injonction de payer et celle ayant pour objet la demande reconventionnelle de Siram ont été séparées et cette dernière a recommencé ex novo devant le juge des faillites

du tribunal civil de Venise ; ce dernier a fixé l'audience de la procédure d'opposition au 15 juillet 2015 pour plaidoirie tandis que celle ayant pour objet la demande reconventionnelle de Siram a été fixée au 25 mars 2015 afin que les parties puissent préciser leurs conclusions. L'audience du 25 mars 2015 a été reportée au 30 septembre 2015, tandis que celle du 15 juillet 2015 s'est effectivement tenue. Lors de cette dernière audience, le juge a fixé un calendrier d'échange de mémoires (14 octobre et 3 novembre 2015) avant jugement. Par jugement du 15 janvier 2016, le tribunal de Venise a accueilli l'opposition de Siram et a révoqué l'injonction de payer. Le 17 février 2016, la demande reconventionnelle de Siram a été mise en délibéré.

Par ailleurs, dans le cadre d'une instruction en cours, l'administrateur de Polare et l'ancien trésorier du parti de la Lega Nord, placés en détention provisoire en avril 2013, auraient allégué que certaines sommes versées par Siram à Polare auraient profité à des particuliers proches de la ligue lombarde. Ces allégations sont fermement

contestées par Siram. La clôture de l'instruction a été notifiée à Siram le 4 juin 2015. Le procureur a mis en examen des personnes physiques représentant la société pour escroquerie, fraude fiscale (utilisation frauduleuse du crédit d'impôt recherche) et fausses déclarations d'impôts sur le revenu pour l'année 2009 ainsi que la personne morale (Siram) uniquement du chef d'escroquerie. Le 3 décembre 2015, le procureur a remis au juge de l'audience préliminaire une demande de renvoi en jugement des personnes physiques et de Siram. Le juge de l'audience préliminaire décidera soit le non-lieu, soit l'ouverture du procès, à la suite d'un débat contradictoire qui se déroulera les 4, 11, 18 mars et le 8 avril 2016.

## VSAT

cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

## AUTRES SECTEURS

### Société Nationale Maritime Corse Méditerranée

cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

### Aides régionales au transport routier de voyageurs

cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

### Connex Railroad

Le 17 octobre 2012, plusieurs assureurs qui avaient contribué au fonds d'indemnisation pour les victimes de l'accident ferroviaire intervenu en septembre 2008 à Chatsworth (Californie) ont engagé une action auprès des juridictions de l'Etat de Californie du comté de Los Angeles à l'encontre de Connex Railroad LLC (« Connex ») et de Veolia Transportation Inc. venant aux droits de Connex North America, Inc. (« Transdev North America »), en remboursement de la somme de 132,5 millions de dollars. La Société considère cette demande infondée et ses filiales défenderesses s'attachent à en obtenir le rejet.

Le 23 janvier 2015 et le 23 juin 2015, les plus gros contributeurs au fonds d'indemnisation des victimes, qui sont aussi les plus importants demandeurs à la procédure, se sont désistés de leur action à l'encontre de Connex et de Transdev North America, si bien que le montant du remboursement de 132,5 millions de dollars demandé en 2012 est désormais réduit à 22 millions de dollars.

Le 18 septembre 2015, la Superior Court de Californie a rejeté l'action des assureurs pour défaut de preuve de leurs allégations. Le jugement écrit n'a pas encore été rendu et la procédure est donc toujours en cours.

La garantie des sociétés d'assurance AXA Corporate Solutions (« Axa ») et AIG dans le cadre du programme d'assurance groupe de Veolia, dont bénéficient Connex et Transdev North America est désormais contestée par ces assureurs.

Le 30 juillet 2015, AXA a assigné la Société, en présence d'AIG, devant le tribunal de commerce de Paris pour contester la couverture des frais de défense engagés aux Etats-Unis par Connex et Transdev North America ainsi que, en tant que besoin, la couverture de toute éventuelle condamnation de ces sociétés dans le cadre de la procédure précitée. Les sociétés Connex et Transdev North America, contre lesquelles une condamnation de cent mille euros est sollicitée par AXA, n'ont cependant pas été assignées dans cette procédure. Aucune demande de condamnation n'est formée contre la Société.

Le 12 janvier 2016, Connex et Transdev North America ont introduit une action contre AXA devant la Superior Court de Californie, pour demander le renvoi devant un jury populaire et la condamnation d'AXA à des dommages et intérêts compensatoires et punitifs. Connex et Transdev North America reprochent à AXA de les avoir contraintes à se défendre seules dans l'action précitée, en violation notamment de son obligation de défendre ses assurés et de son obligation de bonne foi.

Le 27 janvier 2016, la Société a déposé des conclusions devant le tribunal de commerce de Paris pour contester la validité de l'assignation du 30 juillet 2015 et demander son annulation.

Le 18 février 2016, AXA a signifié une nouvelle assignation à comparaître devant le tribunal de commerce de Paris à la Société et à AIG et a cité comme co-défendeurs Connex, Transdev North America et Transdev Group. Aucune demande de condamnation n'est formée contre la Société. AXA demande la condamnation de Transdev Group, Transdev North America et Connex à payer la somme de cent mille euros en réparation des frais qui auraient été générés par leurs demandes de garantie.

## 8.3 Changement de contrôle et contrats importants <sup>RFA</sup> (1)

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 5.1.2.5 *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 des accords signés le 4 mai 2010 avec la Caisse des dépôts et consignations, Veolia Environnement a accordé à la Caisse

des dépôts et consignations une option d'achat sur la totalité des titres Transdev Group qu'elle détient dans l'hypothèse d'un changement de contrôle de la Société (cf. chapitre 4, section 4.1, notes 3.5 et 13, des états financiers consolidés *supra*).

Enfin, dans le cadre des plans de stock-options en cours de validité mis en place par la Société (cf. chapitre 7, section 7.4.3 *supra*), les options attribuées sont immédiatement acquises et exerçables sans condition en cas d'offre publique sur la Société.

## 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 4.1 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des Business Units par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 8,2 milliards d'euros au 31 décembre 2015) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 243,4 millions d'euros d'intérêts et 545,3 millions d'euros de dividendes en 2015. 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 464,8 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 81 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 104,5 millions d'euros au cours de l'exercice 2015.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 965,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 2015 et revenant à la Société au 31 décembre 2015, ventilés entre Veolia Environnement et ses Business Units.

(1) Article L. 225-100-3 du Code de commerce.

Informations au 31/12/2015 :

(en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	3 420,4	8 683,5	6 947,4	1 464,9	5,9	1 009,6	21 531,7
Endettements financiers hors Groupe <sup>(1)</sup>	189,1	324,8	722,4	100,8	0,0	10 689,7	12 026,8
Trésorerie au bilan <sup>(2)</sup>	-16,8	241,6	231,1	115,5	0,0	3 286,2	3 857,6
Flux de trésorerie liés à l'activité	456,0	1 101,3	598,0	170,1	0,0	44,2	2 369,6
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	149,9	0,0	18,8		380,6		

(1) Correspond aux dettes financières non courants + 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.finance.veolia.com](http://www.finance.veolia.com), et une copie peut en être obtenue au siège de la Société, 36/38, avenue Kléber – 75116 Paris.

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](http://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.finance.veolia.com](http://www.finance.veolia.com), dans l'espace « Information réglementée ».

Enfin, les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société.

8

## 8.6 Contrôleurs légaux des comptes

### 8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Société représentée par Monsieur Jean-Paul Vellutini et Madame Karine Dupré.

2, avenue Gambetta Tour Egho 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 Messieurs Xavier Senent et Gilles Puissochet.

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 17 mai 2011 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 2016.



## 8.6.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

### KPMG Audit ID

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.

### AUDITEX

2 avenue Gambetta Tour Eqho 92066 Paris la Défense Cedex

Société désignée le 12 mai 2005 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 17 mai 2011 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 2016.

## 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 que, à ma connaissance, 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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. Cette lettre ne contient pas d'observation.

Les informations financières présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet pour l'exercice 2015 de rapports des contrôleurs légaux. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés figurant en page 205 du document de référence contient l'observation suivante : *Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Changements comptables et de présentation » de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose le changement de méthode comptable relatif à l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de l'interprétation IFRIC 21 et les changements de présentation du compte de résultat consolidé.*

Les informations financières historiques incluses par référence dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux. Les rapports des contrôleurs légaux sur les informations financières historiques se rapportant à l'exercice 2014 ne contient pas d'observation. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés pour l'exercice 2013 figurant en page 392 du document de référence 2013 contient l'observation suivante : *« Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1.4 – Changements comptables – aux états financiers consolidés qui expose les changements de méthodes comptables relatifs à l'application au 1<sup>er</sup> janvier 2013 des normes IFRS 10, 11, 12, IAS 28 révisée et IAS 19 révisée ».*

Fait à Paris, le 16 mars 2016

**Le président-directeur général**

M. 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 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
<b>1 – Personnes responsables</b>		
1.1 Indication des personnes responsables	8.7	380
1.2 Déclaration des personnes responsables	8.7	380
<b>2 – Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	8.6	379
2.2 Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
<b>3 – Informations financières sélectionnées</b>		
3.1 Informations financières historiques	Chiffres clés	2
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A	
<b>4 – Facteurs de risques</b>		
	5	247 à 271
<b>5 – Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1	8
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	370
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	8.1.4	370
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3	370
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	370
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	3.1	64
5.2 Investissements		
5.2.1 Principaux investissements réalisés	3.3.2 et 4.1 note 3.2	82 et 115
5.2.2 Principaux investissements en cours	3.3.2	82
5.2.3 Principaux investissements envisagés	3.3.2	82
<b>6 – Aperçu des activités</b>		
6.1 Principales activités	1.3.1 et 1.4	14 et 27
6.2 Principaux marchés	1.3.2	19
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.5.2	41
6.5 Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.3 et 1.4	14 et 27
<b>7 – Organigramme</b>		
7.1 Description sommaire du Groupe	1.4.1 et 8.4	27 et 378
7.2 Liste des filiales importantes	4.1 note 15 et 4.2 note 7.13	199 et 240
<b>8 – Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
8.1 Immobilisations corporelles importantes	1.5.3	41
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.6	42
<b>9 – Examen de la situation financière et des résultats</b>		
9.1 Situation financière	3.2 à 3.6 et 4.1	66 à 90 et 98
9.2 Résultat d'exploitation	3.2.2, 3.2.3 à 3.2.4, 3.8, 4.1 et 5.1	67, 72 à 80, 91, 98 et 249
<b>10 – Trésorerie et capitaux</b>		
10.1 Information sur les capitaux	4.1 note 9	182
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	4.1 et 4.1 note 8.1.3	98 et 163
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	4.1 note 8.1.1 et 5.2.2.1.3	157 et 258
10.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	4.1 note 8 et 5.2.2.2.3	157 et 260
10.5 Sources de financement attendues	3.3 et 4.1 note 8	81 et 157
<b>11 – Recherche et développement, brevets et licences</b>		
	1.5.1 et 1.5.2	38 et 41
<b>12 – Informations sur les tendances</b>		
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	3.6	90
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 note 14	9, 90, 95 et 199
<b>13 – Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
	N/A	
<b>14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
14.1 Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	7.1 et 7.3	318 et 346
14.2 Conflits d'intérêts	7.1.3	333
<b>15 – Rémunération et avantages</b>		
15.1 Rémunérations et avantages en nature	7.4.1 et 7.4.4	347 et 359
15.2 Retraites et autres avantages	7.4.2	354
<b>16 – Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1 Mandats des membres du conseil d'administration	7.1.1 et 7.2.1	318 et 334
16.2 Contrats de service liant les membres du conseil d'administration	4.1 note 13	198
16.3 Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	7.2.2.1 et 7.2.2.3	342 et 344
16.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	334
<b>17 – Salariés</b>		
17.1 Nombre des salariés	Chiffres clés et 6.2.1	2 et 275
17.2 Participations dans le capital et stock-options	7.4.3	356
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.2.3.4	283
<b>18 – Principaux actionnaires</b>		
18.1 Identification des principaux actionnaires	2.2	60
18.2 Existence de droits de vote différents	2.2.1 et 8.1.9	60 et 373
18.3 Contrôle de l'émetteur	2.2	60
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.3	378
<b>19 – Opérations avec des apparentés</b>		
	4.1 note 13, 4.2 note 7.8 et 7.6	198, 238 et 365

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
<b>20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1 Informations financières historiques	Chiffres clés, 4.1 et 4.2	2, 98 et 206
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	3.8.1	91
20.3 États financiers	4.1 et 4.2	98 et 206
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	4.1 et 4.2	98 et 206
20.5 Date des dernières informations financières	4	97
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	2.3 et 8.1.7	62 et 371
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1 note 12 et 8.2	194 et 374
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	1.3 et 4.1 notes 3.2	14 et 115
<b>21 – Informations complémentaires</b>		
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit et capital autorisé non émis	2.1.1 et 2.1.4	52 et 56
21.1.2 Actions non représentatives du capital	2.1.5	58
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même	2.1.3	53
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	3.9 et 7.4.3	95 et 356
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	58
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	8.1.5	370
21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance	7.2	334
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.7 et 8.1.9	371 et 373
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	8.1.12	374
21.2.5 Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	8.1.8	371
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	374
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital	N/A	
<b>22 – Contrats importants</b>	8.3	378
<b>23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	N/A	
<b>24 – Documents accessibles au public</b>	8.5	379
<b>25 – Informations sur les participations</b>	1.4 et 4.1 note 15	27 et 199

## 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	98
2 – Comptes sociaux	4.2	206
3 – Rapport de gestion	cf. table de concordance ci-dessous	
4 – Déclaration de la personne physique qui assume la responsabilité du rapport financier annuel	8.7	380
5 – Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.1 et 4.2	98 et 206
6 – Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	3.5	89
7 – Rapport du président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (article L. 225-37 du Code de commerce)	5.5	270
8 – Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne (article L. 225-37 du Code de commerce)	5.6	271

## 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 tels que requis notamment par les articles L. 225-100 et suivants et L. 232-1 II, du Code de commerce. La table ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>1 – Activité</b>		
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	1.3, 1.4 et 3.1	14, 27 et 64
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales, des sociétés qu'elle contrôle	3.2 et 4.1	66 et 98
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, 3.3 et 4.1	7, 81 et 98
Analyse des indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et notamment les informations relatives aux questions d'environnement ou de personnel	3, 4.1 et 6	63, 98 et 273
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée ainsi que les indications sur l'utilisation des instruments financiers lorsque cela est pertinent pour l'évolution de l'actif et du passif, de la situation financière et des pertes et profits de la Société	5.1 et 5.2	249 et 255
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	4.1 note 8.3, 5.1.1.3 et 5.1.2.3	166, 249 et 253
Activités en matière de Recherche et développement	1.5.1	38
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	3.7	90
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	3.6 et 4.1 note 14	90 et 199

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.	3.8, 4.1 note 1 et 4.2 note 2	91, 109 et 216
Montant des charges non fiscalement déductibles.	4.2	206
Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (article 223 quarter du CGI).	4.2	206
Réintégration dans le bénéfice imposable de certains frais généraux par chiffres globaux et par catégorie de dépenses.	4.2	206
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs.	4.2	206
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat.	4.2	206
Rappel du montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices.	2.3	62

**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, 1/3 du capital social ou des droits de vote de ces sociétés.	4.2	206
État des prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française.	3.1.2 et 4.1 note 3.2	64 et 115

**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 et 4.1, note 15	60 et 199
Identité des personnes physiques ou morales possédant plus du 20 <sup>e</sup> , du 10 <sup>e</sup> , du 3/20 <sup>e</sup> , du 5 <sup>e</sup> , du quart, du tiers, de la moitié, des 2/3, des 18/20 <sup>e</sup> ou des 19/20 <sup>e</sup> du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales et modification intervenues au cours de l'exercice.	2.2	60

**5 – Participation des salariés au capital social de la Société au dernier jour de l'exercice**

Pourcentage de détention du capital social de la Société par les salariés.	6.2.3.4	283
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice.	2.2 et 6.2.3.4	60 et 283
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.	6.2.3.4	283
Accords entre actionnaires qui peuvent entraîner une réduction au transfert d'action et à l'exercice des droits de vote.	8.3	378

**6 – Stocks options et attribution gratuite d'actions**

Stocks options et attribution gratuite d'actions.	7.4.3.1	356
---------------------------------------------------	---------	-----

**7 – Information concernant les mandataires sociaux**

Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux.	7.1.1	318
Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale.	7.3.1	346
Situation des mandataires sociaux : nomination, renouvellement et notification de cooptation.	7.1	318
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société.	7.5.2	364
Attribution et conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites et/ou stock-options qui leur ont été attribuées.	7.4.3.1	356
Rémunérations des mandataires sociaux :	7.4	347

- rémunération totale et avantages de toute nature versés aux mandataires sociaux ;
- description des éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages, ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis ;
- détail des engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux et notamment, tout élément de rémunération, des indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dû à raison de la prise, de la cession ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci ;
- précision sur les modalités de détermination desdits engagements ainsi que leurs montants s'ils figurent dans les accords.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
Montant des jetons de présence perçus par les membres du conseil d'administration au titre de l'exercice écoulé.	7.4.1.2	351
<b>8 – Informations environnementales, sociales et sociétales</b>		
Informations environnementales.		<i>cf.</i> table de concordance ci-dessous
Informations sociales environnementales.		<i>cf.</i> table de concordance ci-dessous
Informations sociétales.		<i>cf.</i> table de concordance ci-dessous
<b>9 – Autres informations</b>		
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes).	4.1 note 13	198
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.	8.3	378
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.	5.1.2.5, 5.2.2.2.5 et 5.2.3	253, 261 et 262
<b>10 – Commissariat aux comptes</b>		
Mandats des commissaires aux comptes.	8.6	379
<b>11 – Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires</b>		
Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices.	4.2	206
• Rapport du président du conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;	5.5	270
• Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du président du conseil d'administration ;	5.6	271
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant l'attestation des commissaires aux comptes sur l'exactitude et la sincérité des informations contenues dans le rapport de gestion sur la rémunération des mandataires sociaux ;	4.2	244
• Rapports complémentaires sur les opérations réalisées par la Société au titre des stock-options et des attributions gratuites d'actions.	N/A	
• Inventaire des valeurs mobilières détenues en portefeuille à la clôture de l'exercice.	4.2	214
Tableau récapitulatif :		
• de l'état des délégations de compétences et de pouvoir en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration ou au directoire, en matière d'augmentation du capital social ;		
• de l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice écoulé.	2.1.4	56
Rapport sur la réalisation des opérations d'achat d'actions préalablement autorisées par l'assemblée générale dans le cadre d'un programme de rachat.	2.1.3 et 2.1.6	53 et 58

## 8.8.4 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ARTICLE L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE)

Le présent document de référence comprend les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable et de l'économie circulaire, prévues par les articles L225-102-1 et R.225-105 du Code de commerce. La table ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>1 – Informations sociales</b>		
a) Emploi : - l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; - les embauches et les licenciements ; - les rémunérations et leur évolution ;	6.2.1	275
b) Organisation du travail : - l'organisation du temps de travail ; - l'absentéisme ;	6.2.2.2	280
c) Relations sociales : - l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; - le bilan des accords collectifs ;	6.2.4.2	286
d) Santé et sécurité : - les conditions de santé et de sécurité au travail ; - le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ; - les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;	6.2.2	278
e) Formation : - les politiques mises en œuvre en matière de formation ; - le nombre total d'heures de formation ;	6.2.3	281
f) Égalité de traitement : - les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; - les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; - la politique de lutte contre les discriminations ;	6.2.4	285
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives : - au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; - à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; - à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; - à l'abolition effective du travail des enfants ;	6.2.4.3	287
<b>2 – Informations environnementales :</b>		
a) Politique générale en matière environnementale : - l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ; - les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ; - les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ; - le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours ;	6.3.1	288



	Chapitres/sections du document de référence	Pages
b) Pollution et gestion des déchets : - les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ; - les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; - la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;	6.3.2.2	294
c) Utilisation durable des ressources : - la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; - la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; - la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; - l'utilisation des sols ;	6.3.2.1	290
d) Changement climatique : - les rejets de gaz à effet de serre ; - l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;	6.3.3	298
e) Protection de la biodiversité : - les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;	6.3.4	300
<b>3 – Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :</b>		
a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société : - en matière d'emploi et de développement régional ; - sur les populations riveraines ou locales ;	6.4.2	306
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines : - les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ; - les actions de partenariat ou de mécénat ;	6.4.1 et 6.4.2.1	301 et 306
c) Sous-traitance et fournisseurs : - la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ; - l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;	6.4.1.6	304
d) Loyauté des pratiques : - les actions engagées pour prévenir la corruption ; - les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;	6.4.5, 5.3 et 5.4	309, 264 et 268
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3, en faveur des droits de l'homme.	6.4.4	309
<b>4 – Informations relatives aux engagements en faveur de l'économie circulaire</b>	6.3.2	290
<b>5 – Informations relatives aux engagements en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire</b>	N/A	



Ce document de référence a été imprimé en France, imprimeur détenteur de la marque Imprim'Vert®, sur un site certifié PEFC. Le papier recyclable utilisé est exempt de chlore élémentaire et à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

Visuel de couverture : Sam Burkardt

Ressourcer le monde  **VEOLIA**

**Veolia Environnement**

Société anonyme au capital de 2 816 824 115 euros

403 210 032 R.C.S. Paris

36-38, avenue Kléber • 75116 Paris Cedex, France

Tél. : +33 (0)1 71 75 00 00

[www.veolia.com](http://www.veolia.com)