

# La lettre aux actionnaires



Antoine Frérot

## Éditorial

## Mesdames et Messieurs, chers actionnaires,

Il y a quatre ans, Veolia s'est engagé dans une profonde transformation et celle-ci a été couronnée de succès. Chacun des grands chantiers de ce plan ambitieux a été mené à terme, dans les délais prévus, donnant naissance au *Nouveau Veolia* : un Groupe désendetté et recentré ; un Groupe à l'organisation plus simple, plus intégrée et plus réactive ; un Groupe plus efficace, ayant abaissé sa base de coûts et restauré ses marges ; un Groupe aux modèles économiques réinventés, s'étant positionné avec force sur les secteurs les plus prometteurs.

Une période s'achève, une nouvelle s'ouvre devant nous. Elle permettra à Veolia de renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation réalisée entre 2012 et 2015.

Dans cette perspective, nous avons conçu **un plan de développement qui nous mènera jusqu'en 2018. Il a été présenté aux investisseurs le 14 décembre et s'articule autour de deux axes :**

- **une politique de croissance organique, complétée de quelques acquisitions.** Elle permettra à Veolia d'accroître son chiffre d'affaires de 2 à 3 % par an en moyenne sur la période et son EBITDA de l'ordre de 5 % par an en moyenne, de rééquilibrer son portefeuille contractuel entre clientèle municipale et industrielle, chacune devant à terme représenter la moitié de l'activité du Groupe, et de renforcer ses positions hors d'Europe ;
- **la poursuite de l'amélioration de notre performance opérationnelle,** avec des économies d'au moins 600 M€ en cumulé sur 2016 - 2018. Elles proviendront de l'exploitation proprement dite, ainsi que d'une meilleure maîtrise des frais généraux et d'une plus grande efficacité de notre politique d'achat.

Au plan financier, les objectifs prioritaires, que se propose notre Groupe pour 2018, sont les suivants :

- porter le free cash flow net à environ 1 Md€ ;
- relever à 800 M€ le résultat net courant, contre 580 M€ en 2015.

Tous nos grands indicateurs financiers ont donc progressé. En parallèle, notre développement commercial s'est poursuivi à un rythme encourageant, avec l'obtention de nouveaux contrats qui consolident nos activités, rééquilibrent progressivement notre

portefeuille entre municipalités et industriels, et accentuent notre leadership dans les métiers de l'environnement.

Ces différents objectifs ne sont ni plus ni moins ambitieux que ceux qui avaient été fixés dans le cadre de notre plan de transformation 2012 - 2015.

Les résultats obtenus ces dernières années nous donnent une solide confiance dans la réussite de ce nouveau plan. Dès lors que nous continuerons d'avancer sur la trajectoire vertueuse qui est la nôtre depuis plusieurs années, avec une même détermination dans la maîtrise des dépenses et une même sélectivité dans notre stratégie de croissance, nous atteindrons ces nouveaux objectifs.

**Vous trouverez par ailleurs dans cette Lettre le détail de nos résultats annuels 2015.**

Dans un environnement économique difficile, Veolia prouve une nouvelle fois la pertinence de sa stratégie avec des résultats en forte progression.

**Les performances obtenues lors de l'exercice 2015 sont particulièrement satisfaisantes** et ont dépassé les objectifs que nous nous étions fixés. Les marges du Groupe ont continué de s'améliorer sensiblement en 2015, notre résultat net courant a crû de 74 % et le free cash flow net a atteint un niveau record, à 856 M€.

Ces très bonnes performances nous permettent d'aborder 2016 avec sérénité, en dépit du contexte économique qui demeure difficile.

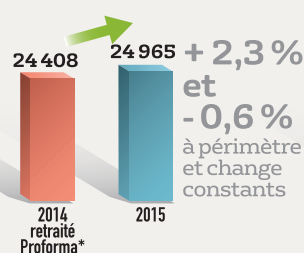
À toutes et à tous, j'adresse mes plus cordiales salutations.

Antoine Frérot, Président Directeur général

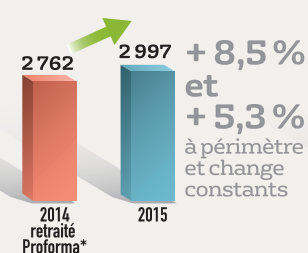
## Chiffres clés au 31 décembre 2015

→ Forte croissance des résultats

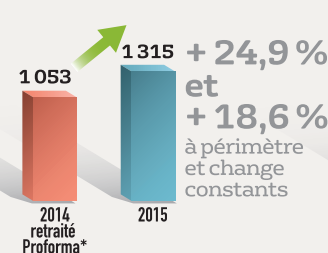
### Chiffre d'affaires (en millions d'euros)



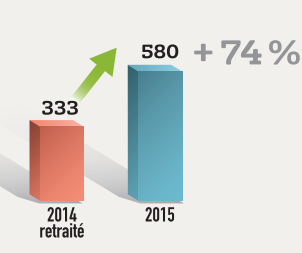
### EBITDA (en millions d'euros)



### EBIT courant (en millions d'euros)



### Résultat net courant (en millions d'euros)



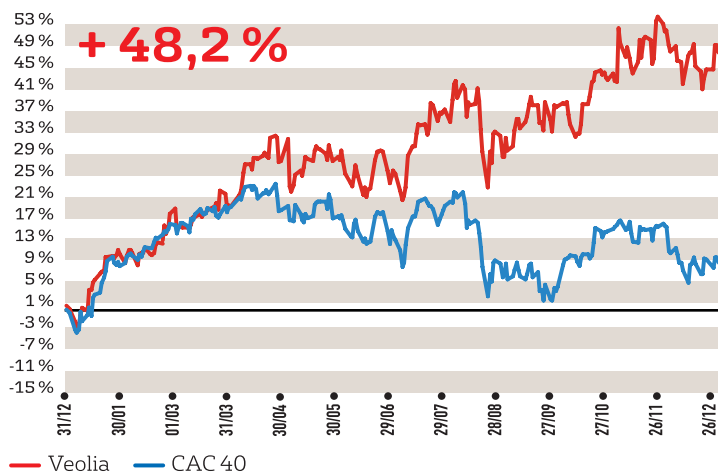
\* Les chiffres proforma sont hors Dalkia France et avec Dalkia International consolidée par intégration globale dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014

**Chiffre d'affaires de 24 965 M€, soit une croissance de 2,3 % et de - 0,6 % à périmètre et change constants en proforma. L'effet change s'est établi à 836 M€.** Le CA serait stable en données comparables hors effet de la baisse des prix des énergies et des matières recyclées (120 M€). Le CA a également été marqué par la baisse des travaux, à faible marge, à hauteur de 253 M€, avec l'achèvement du programme de construction de PFIs au Royaume-Uni et de certains grands contrats d'ingénierie en Asie et au Moyen-Orient.

- **En France**, le chiffre d'affaires est en retrait de 1,5 % à périmètre constant mais la tendance a continué de s'améliorer au dernier trimestre (T1 - 3,6 %, T2 - 1,6 %, T3 - 0,5 %, T4 - 0,2 %).
- **L'Europe hors France** est en retrait de 1,2 % à périmètre et change constants mais là encore, poursuite de l'amélioration de la tendance au T4 avec une activité en légère croissance (+ 0,2 %). Croissance notamment de 1,8 % à pcc en Europe Centrale.
- **Le reste du monde** affiche une croissance organique de 3,5 % avec notamment une bonne performance de l'Amérique Latine (+ 12,8 %), de la Chine (+ 7,9 %), du Pacifique (+ 3,7 %) et de l'Afrique et du Moyen-Orient (+ 8,6 %) et un retrait en Amérique du Nord (- 4,6 %) due à la baisse du prix de l'électricité et de l'énergie vendue.
- **Les activités mondiales** ont enregistré une décroissance de 3,3 % à pcc, avec une croissance des déchets toxiques (+ 2,2 %) malgré l'effet défavorable de la baisse du prix des huiles recyclées, mais une baisse de 5,3 % de l'ingénierie (VWT) liée à la fin de grands contrats (Hong Kong, Az Zour North et Sadara).

**L'EBITDA s'élève à 2 997 M€ en progression de 5,3 % en données comparables.** L'EBITDA a bénéficié de la poursuite des efforts de réduction de coûts pour 223 M€ en 2015, qui ont permis d'absorber un effet négatif de 81 M€ au titre des renégociations dans l'Eau en France et de 30 M€ d'effet défavorable des matières recyclées.

### Performance boursière 2015



**L'EBIT courant s'élève à 1 315 M€, en hausse de 18,6 % en données comparables.**

**Très forte hausse du Résultat Net courant part du Groupe, à 580 M€ contre 333 M€ en 2014 retraité, soit une croissance de 74 %.** Le Résultat net part du Groupe s'établit à 450 M€ contre 242 M€ en 2014 retraité.

**Très forte amélioration de la génération de free cash-flow net, à 856 M€ contre 314 M€ en données proforma 2014, soit une hausse de 542 M€ sous l'effet de la forte progression de l'EBITDA, de la forte amélioration du BFR en fin d'année et des dépenses d'investissement contenues.**

**Endettement Financier Net en baisse à 8 170 M€ au 31 décembre 2015, contre 8 311 M€ au 31 décembre 2014, grâce à la forte hausse du free cash flow net et malgré un effet de change négatif de 445 M€.** Le ratio d'endettement ressort ainsi à 2,7x.

**Dividende de 0,73 € par action, payé à 100 % en numéraire au titre de l'exercice 2015 contre 0,70 € par action en 2014**

### Objectifs 2016\*

- Croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA
- Free Cash Flow hors cessions financières nettes d'au moins 650 M€
- Résultat net courant part du groupe d'au moins 600 M€

\* à change constant

**P**our des raisons écologiques et économiques, et tout en favorisant la rapidité de la diffusion de l'information, nous souhaitons réduire la distribution de documents papier. Aussi, nous vous invitons à vous associer à cette démarche en nous communiquant votre e-mail à l'adresse : [service.actionnaires@veolia.com](mailto:service.actionnaires@veolia.com) Nous comptons sur votre collaboration pour nous aider à progresser dans cette voie.

### Calendrier 2016

**Jeudi 21 avril**  
Assemblée Générale

**Mercredi 4 mai**  
Publication des informations financières du 1<sup>er</sup> trimestre

**Lundi 1<sup>er</sup> août**  
Publication des comptes semestriels

**Jeudi 3 novembre**  
Publication des informations financières du 3<sup>e</sup> trimestre

[www.finance.veolia.com](http://www.finance.veolia.com)