



Rapport intégré 2023-2024

POUR UNE ÉCOLOGIE QUI TRANSFORME



« Up », un mot d'ordre qui irrigue le rapport intégré 2023-2024 de Veolia...

Up, comme la trajectoire d'un champion de la transformation écologique qui a célébré ses 170 ans.

Up, comme l'agilité et la résilience du programme Impact 2023, piloté par une performance plurielle aux objectifs atteints, voire dépassés.

Up, comme GreenUp, le nouveau programme stratégique de Veolia à l'horizon 2027, pour une écologie qui transforme et qui protège.

PAGES 2 | 5 **170 ANS D'AVENTURE HUMAINE!**

PAGES 6 | 11 **ENTRETIEN CROISÉ**
Antoine Frérot et Estelle Brachlianoff, président et directrice générale de Veolia

PAGES 12 | 25 **UN GROUPE TRANSFORMÉ**

- 4 ans de chocs, 4 ans d'impact
- Impact 2023 au rendez-vous de ses engagements
- Un leader mondial
- Gouvernance : une équipe profilée pour la transformation
- Notre modèle de création de valeur

PAGES 26 | 55 **LA PERFORMANCE PLURIELLE EN ACTION**

- Mission accomplie
- Plus innovants !
- Plus durables !
- Plus unis !
- Plus utiles !
- Plus robustes !

PAGES 56 | 63 **PROGRAMME STRATÉGIQUE GREENUP**

- Veolia, chaînon manquant de la transformation écologique
- Accélérer la révolution verte
- Innover et fédérer pour un avenir durable et désirable
- Une performance alignée sur les enjeux de GreenUp

Ce rapport est enrichi de QR codes – ou de liens directs sur sa version PDF – qui vous permettent d'accéder à des contenus additionnels.

170 ANS D'AVENTURE HUMAINE!

La Compagnie générale des eaux naît le 14 décembre 1853, année de son premier contrat de distribution, à Lyon. Dès lors, elle ne cessera de grandir, d'élargir ses compétences et son périmètre géographique, sous l'impulsion d'entrepreneurs, d'inventeurs, d'ingénieurs et de leurs équipes. 2023 a été l'occasion de célébrer non seulement l'histoire, mais aussi son engagement continu pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.



**18
53**

Création de la Compagnie générale des eaux par décret de Napoléon III et premier contrat de distribution d'eau à Lyon.



**18
67**

Premier contrat pour débarrasser les rues des boues et des déchets à Nantes.



**18
80**

Première expansion internationale à Venise, suivie d'Istanbul et de Porto.



**19
37**

Création de Chauffage Service, spécialisé en chauffage et climatisation.

**19
73**

Création de Sarp Industries pour traiter les déchets dangereux.



**20
03**

Adoption du nom de Veolia Environnement.

**20
02**

Accélération de l'expansion internationale avec des projets en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Chine.



**20
19**

Veolia se dote d'une raison d'être et d'une performance plurielle.

**20
23**

Achèvement avec succès du programme stratégique Impact 2023 lancé en 2020.



**20
22**

Acquisition des principales activités internationales de Suez.

LIVE MAGAZINE

25 000 collaborateurs, en présentiel ou à distance, réunis pour partager des histoires qui changent la donne au cours d'un « Live Magazine » organisé le 16 janvier 2024 au théâtre des Folies-Bergères, à Paris, et accessible à tous grâce à une traduction simultanée effectuée par l'intelligence artificielle en 21 langues.



ANS, ÇA SE FÊTE



JOURNÉES PORTES OUVERTES

7 000 visiteurs accueillis sur plus de 100 sites Veolia en France par 300 collaborateurs mobilisés pour célébrer les 170 ans du Groupe lors de la quarantième édition des Journées européennes du patrimoine.



MOSAÏQUE DES RESSOURCEURS

30 000 salariés mobilisés pour composer une mosaïque photo surprenante en cumulant leurs années d'expérience au service de la transformation écologique. Créée par l'intelligence artificielle générative, la photo de chacun correspond à son ancienneté dans le Groupe. Au total, 126.146 ans d'expérience ont été cumulés sur la durée de l'opération.

LIVRE PIONNIERS DEPUIS 1853

230 pages pour (re)vivre l'épopée de Veolia et de l'environnement, de 1853 à nos jours, par le prisme de l'histoire de l'eau, des déchets et de l'énergie dans un monde en constante mutation. Prolongez l'expérience sur le site dédié www.pionniers.veolia.com.



FILM DES 170 ANS

28 715 partages du film célébrant les 170 ans de Veolia dans 35 pays et en 20 langues via les vœux électroniques envoyés par les collaborateurs de Veolia.



Entretien croisé

**ESTELLE
BRACHLIANOFF**

Directrice générale
de Veolia

**ANTOINE
FRÉROT**

Président de Veolia



« L'année 2023 fut à nouveau une année record pour Veolia ! Nos résultats financiers et extra-financiers reflètent ce succès. »

ESTELLE BRACHLIANOFF

2023 a été une année riche en événements. Qu'en retenir-vous ?

Estelle Brachlianoff. Une forte progression dans tous nos métiers, en particulier l'énergie et les technologies de l'eau, d'excellents résultats financiers et extra-financiers, de nouvelles conquêtes commerciales, un nouvel élan et une nouvelle dimension donnés au Groupe grâce à l'intégration de Suez... L'année 2023 fut à nouveau une année record pour Veolia ! Nos résultats financiers reflètent ce succès. Notre chiffre d'affaires s'élève à 45,4 milliards d'euros, en hausse de +9%. Notre EBITDA dépasse les 6,5 milliards d'euros : il a augmenté de +7,8%, au-delà de l'objectif visé. Nos gains d'efficacité et les synergies liées au rachat de Suez sont tous deux en avance sur notre feuille de route. Notre résultat net courant, de 1 335 millions d'euros, a doublé en cinq ans. Quant à notre ROCE, il atteint 8,3% après impôts, deux ans après le rachat de Suez. Mais ce succès est aussi extra-financier, avec un Net Promoter Score de 53, qui témoigne d'une très bonne satisfaction de nos clients, un taux d'engagement de nos salariés exceptionnel à 89%, mais aussi des mètres cubes d'eau économisés ou des tonnes de carbone évitées.

Antoine Frérot. Le succès actuel de Veolia s'est construit patiemment, année après année. Il ne relève en rien du hasard : il s'explique par un positionnement stratégique précurseur sur un marché très porteur – celui de la transformation écologique – combiné à un pilotage opérationnel strict, ainsi qu'à la créativité et au dynamisme de nos collaborateurs.

Au-delà de 2023, quel bilan dressez-vous du programme Impact 2023, qui vient de s'achever ?

Estelle Brachlianoff. C'est une grande réussite ! Tous nos objectifs financiers ont été atteints ou dépassés. Et nos objectifs extra-financiers ont quasiment tous été atteints. En quatre ans, le Groupe a clairement changé de taille et de perspectives ! Il est plus international, avec 40% de chiffre d'affaires hors d'Europe, dont 5 milliards de dollars aux États-Unis, et figure dans le top 3 de ses métiers dans tous les pays clés pour son développement. Il a gagné en attractivité, en visibilité, en influence. Il a accentué son leadership, donnant naissance au champion mondial de la transformation écologique.

Antoine Frérot. Pour apprécier les performances de Veolia à leur juste valeur, il faut considérer les circonstances dans lesquelles elles ont été obtenues. Les quatre dernières années ont été rythmées par de graves crises : pandémie de coronavirus, retour de l'inflation, guerre en Ukraine, bouleversement des marchés énergétiques... Et pourtant, malgré ce contexte heurté, Veolia a avancé sur une trajectoire de croissance rentable, démontrant par là sa capacité à faire face aux crises, qu'elles soient sanitaires, économiques, énergétiques ou géopolitiques.



« Décarboner, dépolluer et régénérer les ressources se classent parmi les priorités de nos clients municipaux et industriels. Ces 3 enjeux représentent un marché colossal, estimé à 2 500 Mds€! »

ESTELLE BRACHLIANOFF

Votre groupe a également fêté en 2023 ses 170 ans. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Antoine Frérot. Une immense fierté et une immense reconnaissance. Une immense fierté devant le chemin parcouru, car la petite entreprise, spécialisée dans l'eau potable, qui naissait il y a 170 ans à Lyon, s'est hissée au rang de leader mondial de la transformation écologique. Une immense reconnaissance envers tous les collaborateurs, qui ont, à chaque génération, apporté le meilleur d'eux-mêmes afin de développer et d'embellir notre Groupe : nous sommes les héritiers de leur vision, de leur travail et de leur inventivité. En acceptant de laisser dans l'entreprise une belle partie des fruits de leurs efforts et de leur soutien, ces générations précédentes ont offert un tremplin pour construire plus haut et aller plus loin aux générations qui les suivaient. Il convient que notre génération fasse de même, afin d'aider les générations futures à apporter la preuve de l'utilité de cette entreprise pour l'ensemble de la société et ainsi à fêter avec le même succès de futurs anniversaires.



Estelle Brachlianoff. À 170 ans, Veolia est plus jeune, plus solide et plus dynamique que jamais ! Il a conservé, depuis son origine jusqu'à nos jours, un esprit de dépassement et de créativité. Antoine citait les crises surmontées par Veolia au cours des quatre dernières années. Quand une entreprise a 170 ans, sa robustesse, sa résilience et son agilité ne sont plus à démontrer. Des vents contraires et des périodes défavorables, il y en a eu dans la vie de notre Groupe, y compris récemment ; mais ils ne l'ont pas empêché de croître ni de prospérer.

Quelles sont les lignes directrices de votre nouveau programme stratégique GreenUp ?

Estelle Brachlianoff. C'est un programme d'accélération de la transformation écologique, face à la hausse de la demande mondiale. Décarboner, dépolluer et régénérer les ressources se classent parmi les priorités de nos clients municipaux et industriels. Ces 3 enjeux représentent un marché colossal, dont le potentiel est estimé à 2 500 milliards d'euros ! Dans le cadre de GreenUp, notre objectif n'est pas uniquement d'offrir nos services à ce qui est déjà « vert », mais surtout de « verdir » ce qui ne l'est pas du tout, en nous attaquant aux points noirs de l'environnement. Nous voulons aller là où les efforts sont le plus nécessaires, c'est-à-dire là où les rejets de gaz à effet de serre sont les plus importants, là où les pollutions sont les plus graves, là où les ressources sont les plus rares. Par exemple, avec la sortie programmée du charbon dans nos centrales électriques de Pologne, d'Allemagne ou de République tchèque. Ce programme se déroulera de 2024 à 2027. Il privilégie 3 moteurs de croissance : l'énergie locale, pour décarboner avec les bioénergies, l'efficacité énergétique ; les nouvelles solutions de l'eau, pour économiser et recycler cette précieuse ressource ; le traitement des déchets dangereux, pour dépolluer et, ainsi, améliorer la santé et protéger la biodiversité. Ces 3 activités, qui pèsent aujourd'hui 30% de notre chiffre d'affaires, engendreront 70% de la croissance de Veolia au cours des quatre prochaines années. Ce programme nous permettra de consolider nos principales places fortes en Europe, de poursuivre notre internationalisation (en particulier en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Australie) et d'exploiter de nouvelles opportunités géographiques. Pour le réaliser, notre Groupe s'appuiera sur sa position de leader dans les pays et métiers clés – mais aussi et surtout sur leur combinaison –, sur son portefeuille contractuel diversifié, sa culture de l'efficacité opérationnelle, ses relations étroites avec les territoires.

Antoine Frérot. Nous nous appuierons également sur la capacité d'innovation de Veolia et en particulier sur nos 14 centres de recherche et développement. Nous doublerons l'enveloppe d'investissement consacrée à l'innovation, pour inventer les solutions de demain. Parmi celles-ci, la capture du carbone pour le recycler, le recyclage des batteries des véhicules électriques, le traitement de nouveaux polluants ou l'IA générative. Avec GreenUp, Veolia exprime son ambition : être l'entreprise qui rend possible la transformation écologique des territoires, des villes et des industries. L'entreprise qui permet de mettre en œuvre rapidement l'écologie des solutions, l'entreprise qui comble



« Le principal atout de Veolia, ce sont ses collaborateurs, avec leur expertise, leur mobilisation, leur enthousiasme pour contribuer à transformer le monde ! »

ESTELLE BRACHLIANOFF

Antoine Frérot. Nos activités dans l'énergie, l'eau et les déchets ne sont pas séparées : elles se croisent, se nourrissent, se stimulent l'une l'autre. C'est au croisement de ces 3 types d'activités que la croissance sera la plus forte, et aussi au croisement de nos géographies et de nos portefeuilles de clients.

Quel est le principal atout de Veolia pour réaliser ce programme GreenUp ?

Estelle Brachlianoff. S'il ne faut citer qu'un atout, je vous dirais alors les collaborateurs de Veolia, avec leur expertise, leur mobilisation, leur enthousiasme pour contribuer à transformer le monde ! L'engagement des salariés, c'est l'énergie du Groupe au quotidien. L'enquête interne que nous avons menée en novembre dernier a souligné que 89 % d'entre eux se sentent engagés. Un taux supérieur à celui des entreprises comparables et duquel notre entreprise tire une légitime fierté et un surcroît de confiance.

Antoine Frérot. Notre confiance dans la capacité de notre Groupe à atteindre ces objectifs se fonde également sur ses réalisations. Qu'a-t-il accompli au cours de ces dernières années ? Comme l'a souligné Estelle, il a réussi son ambitieux programme stratégique Impact 2023 ainsi que le rapprochement avec Suez, en dépassant les objectifs qu'il s'était assignés. Il n'y a aucune raison pour qu'il n'en soit pas de même avec ce nouveau programme !

le chaînon manquant de la transformation écologique, car elle fait le lien entre la demande de protection de l'environnement – qui n'a jamais été aussi forte ! – et l'offre de solutions concrètes, déployables, abordables et à fort impact.

L'énergie joue une grande part dans ce programme stratégique GreenUp. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Estelle Brachlianoff. L'énergie occupe une place centrale dans la transformation écologique, domaine qui permet de décarboner, une activité qui représente déjà 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour Veolia. Nous nous sommes fixé des objectifs très élevés dans ce domaine à l'horizon 2030 : devenir le numéro 1 des réseaux de chauffage en Europe, le numéro 1 des services d'efficacité énergétique en Europe et au Moyen-Orient et augmenter notre capacité en bioénergie et renouvelables de 50 % pour atteindre 8 GW. Pour cela, notre stratégie est d'exploiter les énergies non utilisées : l'énergie locale décarbonante ainsi que l'efficacité énergétique. Qu'est-ce que l'énergie locale décarbonante ? C'est l'énergie produite à partir des déchets non recyclables, des eaux usées et des boues de stations d'épuration, de la biomasse agricole, de la chaleur perdue des usines, du froid résiduel... Au total, notre Groupe a décidé d'investir 4 milliards d'euros d'ici à 2030 pour exploiter ce potentiel d'énergie actuellement inutilisée.



« Avec GreenUp, Veolia exprime son ambition : être l'entreprise qui permet de mettre en œuvre rapidement l'écologie des solutions, l'entreprise qui comble le chaînon manquant de la transformation écologique. »

ANTOINE FRÉROT



... comme la trajectoire réussie du programme Impact 2023, malgré les imprévus et de multiples chocs. La recette ? Une grande agilité du Groupe reposant sur une organisation décentralisée, avec un pilotage central.

UN GROUPE TRANSFORMÉ

4 ANS DE CHOCS, 4 ANS D'IMPACT

Pandémie, conflits armés, crise énergétique, inflation généralisée, accélération des effets du dérèglement climatique... Depuis 2020, une convergence de chocs majeurs amorce une nouvelle donne planétaire sur fond d'incertitudes. Et pourtant, Veolia a su mener à bien son programme stratégique Impact 2023. Le Groupe a éprouvé sa capacité de rebond, jusqu'à réussir la fusion avec Suez pour devenir le champion de la transformation écologique, apte à faire face à un monde traversé de crises brutales et de mutations profondes.

2020 CHEZ VEOLIA... ET DANS LE MONDE

Février Lancement du programme stratégique Impact 2023 piloté par une performance plurielle qui met au même niveau d'exigence les performances économique et financière, commerciale, environnementale, sociale et sociétale. **Mars** L'épidémie de Covid-19 paralyse l'économie mondiale. ■ Partout dans le monde, les salariés de Veolia assurent la continuité de leurs services essentiels pendant toute la durée de la pandémie. **Juillet** De très nombreux pays prennent des mesures de soutien de leur économie. **Août** Remise à Engie d'une offre de rachat de 29,9% du capital de Suez, dont elle a décidé de se séparer. Une OPA sur les 70,1% du capital restant sera lancée en février 2021. **Novembre** Lancement de l'offre Vigie-Covid-19 pour surveiller la présence du virus dans les eaux usées. ■ Suite au plan Recover and Adapt, le Groupe retrouve un niveau d'activité équivalent à 2019 dès le troisième trimestre de l'année.



2021 CHEZ VEOLIA... ET DANS LE MONDE

Juillet La loi européenne sur le climat fixe l'objectif de neutralité carbone d'ici à 2050. **Août** Selon le sixième rapport du GIEC, si l'humanité n'agit pas plus vite, le seuil de +1,5 °C devrait être atteint d'ici à 2030 et les +2 °C rapidement dépassés au cours du siècle.



Septembre Signature de la Business Ambition for 1.5 °C de la SBTi, engagement qui double les efforts du Groupe par rapport à ceux de 2019 et l'inscrit dans une trajectoire zéro nette émission en 2050, en ligne avec la Race to Zero de l'UNFCCC. **Novembre** À la COP26, Veolia présente ses solutions d'adaptation et d'atténuation pour réduire l'empreinte carbone de ses clients. Elles seront packagées dans l'offre GreenPath Zero Carbon début 2023.

GreenPath
Powered by VEOLIA



2022 CHEZ VEOLIA... ET DANS LE MONDE

Janvier Début de l'intégration des équipes et des activités de Suez pour créer le champion mondial de la transformation écologique.

Mars Début de l'invasion russe en Ukraine, provoquant des tensions sur le marché de l'énergie et le retour de l'inflation dans la plupart des pays du monde. ■ Les dirigeants de l'UE-27 conviennent de se défaire progressivement de la dépendance aux combustibles fossiles russes. ■ Lancement du plan ReSource, qui vise à réduire de 5% la consommation d'énergie du Groupe tout en augmentant de 5% sa production d'énergie verte. **Juillet** Estelle Brachlianoff prend la direction générale du Groupe, Antoine Frérot reste président. **Octobre** Veolia accélère dans l'économie circulaire en lançant PlastiLoop, une offre mondiale de plastiques recyclés. **Décembre** La Conférence des Nations unies sur la biodiversité (COP15) se termine sur un accord historique destiné à guider l'action mondiale en faveur de la nature jusqu'en 2030. ■ Signature de la charte sur l'entreprise et le handicap de l'Organisation internationale du travail (OIT). ■ Avec l'opération Sequoia 2022, les salariés deviennent le premier actionnaire du Groupe.

■ En 2022, Veolia aura effacé 14 Mt de CO₂ chez ses clients et investi 400 millions d'euros pour sortir du charbon en Europe d'ici à 2030...

PlastiLoop
by VEOLIA



2023 CHEZ VEOLIA... ET DANS LE MONDE

Mars Selon le GIEC, les politiques en place conduiront à un réchauffement global de 2,4 °C à 3,5 °C d'ici à la fin du siècle.

■ Veolia confirme sa trajectoire vers un Net-Zero Water et s'engage à investir 1,5 milliard d'euros par an pour contribuer à l'atteinte de 13 ODD liés à l'eau et à l'assainissement, dans 52 pays à travers le monde.

Septembre Lancement de Veolia Cares, qui garantit un socle commun de protection sociale aux 213 000 salariés du Groupe, partout dans le monde, y compris là où rien n'est prévu par la loi. **Novembre** Lancement de l'offre Hubgrade by Veolia, une gamme de solutions digitales fondée sur l'IA qui permet aux clients de piloter la gestion de leurs ressources et de les préserver. **Décembre** Le consensus issu de la COP28 engage les 195 parties vers la sortie des énergies fossiles et affirme plus que jamais l'objectif de 1,5 °C de réchauffement d'ici à la fin du siècle, par rapport à l'ère préindustrielle. ■ Veolia réaffirme son engagement à investir 1,6 milliard d'euros d'ici à 2030 pour sortir du charbon en Europe et son ambition de neutralité carbone en 2050. ■ 2023 a été l'année la plus chaude jamais enregistrée sur la planète, avec une température mondiale supérieure de 1,48 °C à la moyenne préindustrielle.



IMPACT 2023

AU RENDEZ-VOUS DE SES ENGAGEMENTS

Rien ne s'est passé comme prévu, et pourtant, dans un scénario à rebondissements, Veolia a su s'adapter, réagir et saisir les opportunités pour clore son programme stratégique Impact 2023, aligné avec ses engagements et au rendez-vous de son ambition : être l'entreprise de référence de la transformation écologique.

Le projet de transformation écologique porté par Veolia, avec sa raison d'être comme « boussole », a permis au Groupe non seulement de traverser les crises mais aussi de résister et rebondir.

Rigueur, agilité et audace... clés de la réussite

La recette du succès tient en trois points majeurs. D'abord, des choix stratégiques clairs, portés par le programme Impact 2023, fondés sur la rotation d'actifs pour financer la croissance supplémentaire – renforcement de métiers tels que le traitement des déchets dangereux ou le recyclage des plastiques et estompement ou sortie d'autres comme la construction ou le *facility management* – et sur un souci constant de qualité d'exécution. Ensuite, une capacité de réaction face aux crises, illustrée par l'adoption d'une série de plans d'adaptation : Recover and Adapt, lancé en avril 2020, qui a permis au Groupe de revenir en six mois aux résultats pré-Covid de 2019, ou encore ReSource, mis en œuvre dès mars 2022 pour réduire en deux ans sa consommation énergétique et celle de ses clients de 5% et accroître sa production d'énergie verte de 5%. Enfin, la décision de se positionner, en pleine crise mondiale, sur le rachat des 29,9% du capital de Suez dont Engie avait décidé de se séparer, puis de lancer une OPA sur le reste du capital. Veolia amorce là un changement d'échelle majeur qui en fait aujourd'hui un interlocuteur privilégié pour relever les défis de la transformation écologique. Résultat : la quasi-totalité des objectifs du programme Impact 2023 – financiers et extra-financiers – sont atteints,



IMPACT 2023

LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

- **Boom de l'activité des déchets dangereux, passée de 2,5 milliards d'euros à 4,2 milliards d'euros en 4 ans, et 500 millions d'euros de Capex en cours pour bâtir de nouvelles usines qui livreront leurs fruits dans le prochain programme.**
- **Belle performance des réseaux de chauffage urbain en Europe, boucliers contre la volatilité des prix de l'énergie, sources d'amélioration de l'efficacité et accélérateurs de transition vers la sortie du charbon.**
- **Bonne résistance des métiers traditionnels, eau municipale et déchets solides, grâce aux plans d'efficacité et aux synergies. Les technologies de l'eau, qui ont particulièrement réussi la sortie de la construction et retrouvé la voie de la rentabilité, sont notamment prêtes pour une phase de plus forte croissance.**



TROIS PÉPITES

ISSUES DE LA "CROSS-FERTILISATION"

Le rapprochement avec Suez a accéléré le changement d'échelle de Veolia, positionnant favorablement le Groupe sur quelques contrats emblématiques.

- **En Suisse, où la réglementation sur la qualité des eaux usées traitées est l'une des plus strictes au monde en matière de rejets de micropolluants, le couplage de la technologie de traitement à l'ozone de VWTS et de technologies de VWT pour l'enlèvement de l'azote et le traitement des eaux usées a permis une élimination optimale des micropolluants via un procédé efficace et économique.**
- **À Hong Kong, où les équipes des 2 entités ont su construire une relation de confiance avec le secrétariat à l'Environnement et à l'Écologie, Veolia et son partenaire China State Construction se voient confier la gestion du parc de valorisation des ressources West New Territories (WENT).**
- **En France, un projet de réutilisation des eaux usées pour le compte de la communauté de communes Sud Roussillon est le fruit d'une coopération spontanée entre deux business units (BU) frontalières : Agbar en Espagne et Veolia Eau France.**

voire dépassés (lire page 29). Quant à la mesure de la performance plurielle, elle est devenue un élément de pilotage incontournable du Groupe.

Veolia-Suez : les synergies fonctionnent à plein

Deux ans seulement après l'intégration des premières activités de Suez, l'opération est une réussite. Elle vient confirmer la conviction initiale du Groupe de disposer d'un atout décisif pour la mener à bien : 2 cultures d'entreprise très proches et des façons similaires de voir le métier et son avenir. Dès les premiers mois, les indicateurs d'engagement sont révélateurs : le plan d'actionnariat salarié Sequoia 2022 – corroboré par Sequoia 2023 – affiche un taux de souscription record, tant chez les nouveaux collaborateurs que chez les anciens. Fin 2023, l'enquête interne Voice of Resources révèle que 82% des répondants se déclarent confiants dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition de devenir le champion de la transformation écologique. Côté commercial, l'intégration s'est matérialisée

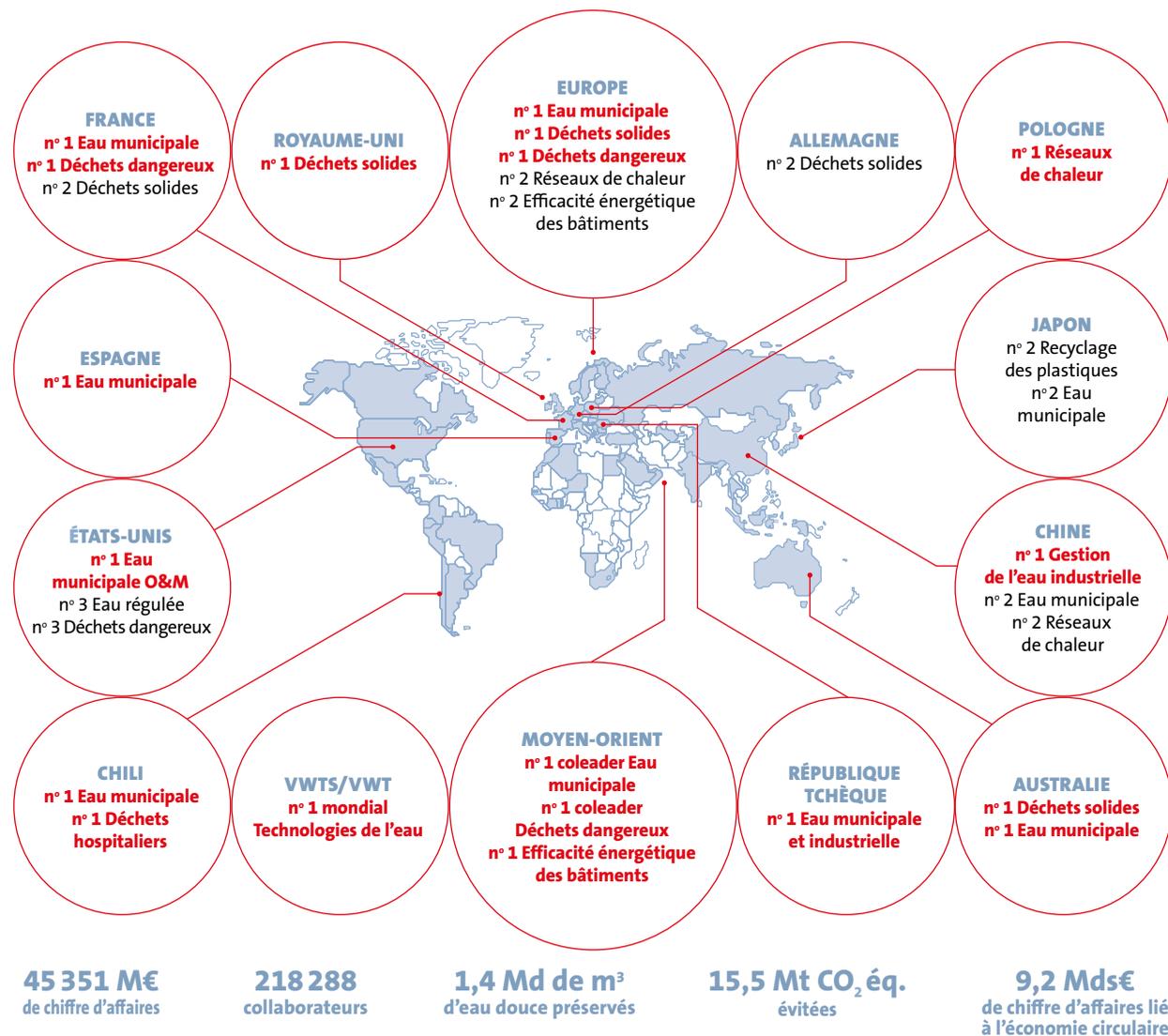
par davantage de solutions innovantes et des offres mondiales enrichies. Sur le plan financier, les synergies attendues de 500 millions d'euros sur 4 ans sont très en avance puisqu'elles s'élèvent à 315 millions d'euros à fin 2023 (pour un objectif de 280 millions d'euros).

L'ancrage local, socle d'un leader « antifragile »

Durant ces quatre dernières années, Veolia a pu s'appuyer sur son modèle opérationnel multi-local à pilotage global, véritable atout face aux crises et à leurs conséquences économiques, sociales et politiques. Conscient qu'il ne parviendra pas seul à donner corps à une écologie des solutions la plus désirable possible, le Groupe s'est attaché à renforcer son ancrage local par la recherche d'alliés. C'est en travaillant au cœur des territoires avec l'ensemble de ses parties prenantes dans un dialogue local nourri, toutes zones du monde confondues, qu'il pourra mener à bien son ambition de transformation écologique. ■

UN LEADER MONDIAL

Au terme de son plan stratégique Impact 2023, Veolia a changé de dimension : plus international, il est le leader mondial de la transformation écologique, dont les métiers de services essentiels visent à dépolluer, décarboner, économiser et régénérer les ressources, afin de protéger l'environnement et de préserver la santé humaine. Grâce à l'acquisition transformante de Suez, le Groupe figure désormais, pour tous ses métiers, parmi les 3 premiers acteurs dans tous les pays clés où il opère.



Chiffres au 31 décembre 2023.

FAITS MARQUANTS 2023 AUTOUR DES TROIS PILIERS STRATÉGIQUES

Décarboner



Exploitation et maintenance de la première usine de valorisation énergétique des déchets du pays, la plus grande d'Europe, située à Istanbul

- Valorisation de 1,1 Mt de déchets ménagers non recyclables par an
- Production de 560 000 MWh d'électricité par an
- Évitement de 1,5 Mt CO₂ éq. par an ⁽¹⁾



Démarrage de la centrale biomasse-gaz de Braunschweig, en remplacement d'une ancienne installation fonctionnant au charbon

- Production de 800 GWh de chaleur
- Génération de 25% d'électricité verte
- Réduction de l'empreinte carbone de 50%



Déploiement d'une solution inédite de récupération de froid dans le port de Barcelone pour produire une énergie locale décarbonée

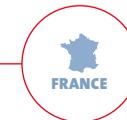
- Production de 131 GWh d'énergie locale, abordable et respectueuse de l'environnement par an
- 42 000 t CO₂ éq. évitées par an

Dépolluer



Gestion intégrée des déchets de Gold Coast, deuxième plus grande collectivité territoriale du pays

- + 5% de taux de récupération des déchets ménagers et organiques d'ici à 2025
- Garantie d'un taux de captage du méthane de 90%
- 77 000 t CO₂ éq. évitées par an



Lancement de la construction d'une usine de recyclage de batteries de véhicules électriques

- Extraction du cuivre, du nickel, du cobalt et du lithium par hydrométallurgie
- Capacité de traitement équivalente à 20 000 t de batteries par an



Acquisition de 2 usines de traitement des déchets dangereux du complexe d'Al Ruways, à Abu Dhabi

- Capacité totale de traitement de 70 000 t par an
- Maximisation de la récupération des ressources (eau et pétrole) à partir des déchets de l'industrie pétrolière et gazière

Économiser et régénérer les ressources



Service public de distribution d'eau potable de la Métropole européenne de Lille

- Baisse de 10% des prélèvements d'eau sur 10 ans
- 65 M de m³ économisés sur la durée du contrat



Exploitation de l'usine de traitement d'eau potable de La Mé, l'une des plus grandes usines de production d'eau potable en Afrique de l'Ouest

- 240 000 m³ d'eau potable par jour permettant de couvrir les besoins journaliers de 2,4 Mhab. d'Abidjan



Conception, construction et exploitation de l'extension du site de valorisation des ressources West New Territories (WENT), à Hong Kong

- Traitement de jusqu'à 90 Mt de déchets non recyclables
- Garantie d'un taux de captage du méthane de 90%
- Évitement de l'émission de 10 Mt CO₂ éq. sur 20 ans

(1) Évaluation officielle réalisée par l'ISTAC/IMM.

GOUVERNANCE UNE ÉQUIPE PROFILÉE POUR LA TRANSFORMATION

Engagé dans la transformation écologique des territoires et des industries, Veolia s'appuie sur une gouvernance expérimentée pour, fidèlement à sa raison d'être, poursuivre sa mission d'entreprise utile à l'ensemble de ses parties prenantes.

Année charnière à plus d'un titre – fin du programme stratégique Impact 2023, lancement du programme stratégique GreenUp, mais aussi première année pleine d'exercice de la dissociation des fonctions de présidence du conseil d'administration et de direction générale –, 2023 a largement mobilisé les instances de gouvernance du Groupe.

Mouvements au sein du conseil d'administration

L'année 2023 a notamment été marquée par le départ de Louis Schweitzer, qui, en tant que vice-président du conseil d'administration

et président du comité des nominations, a joué un rôle décisif dans la modernisation du fonctionnement du conseil d'administration. Conséquence : les fonctions de vice-président du conseil d'administration, ont été reprises par l'administratrice référente, Maryse Aulagnon. Louis Schweitzer a également été remplacé à la présidence du comité des nominations par Pierre-André de Chalendar et à celle du comité de la raison d'être par Antoine Frérot.

Première année pleine de dissociation des fonctions

Lors d'une session spécifiquement dédiée à l'examen du fonctionnement de la gouvernance dissociée, le 14 mars 2023, le conseil d'administration s'est unanimement félicité de l'excellent fonctionnement du tandem président non exécutif-directrice générale.

Séminaire sur la stratégie 2024-2027 du Groupe

En décembre 2023, un séminaire dédié au programme stratégique 2024-2027 a réuni l'ensemble des administrateurs. À l'ordre du jour, la présentation des ambitions du programme, l'examen du contexte géopolitique, économique, politique, financier, social, technologique et concurrentiel dans lequel il s'ouvre, l'étude des lignes de force et une revue de détail par métier et par géographie. Enfin, les participants ont pris connaissance de la synthèse financière du programme et de son ambition chiffrée sur les autres composantes de la performance plurielle, en particulier la proposition d'une trajectoire accélérée de décarbonation du Groupe, et des modalités de sécurisation de son exécution. ...

PROFIL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023

- 61 ans**
Âge moyen
- 6 ans**
Durée moyenne des mandats
- 54,5 %⁽¹⁾**
de femmes administrateurs
- 96 %**
Taux d'assiduité
- 82 %⁽²⁾**
Taux d'indépendance
- 4**
nationalités étrangères

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires en application des articles L. 225-27 et L. 22-10-7 du Code de commerce.

(2) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires conformément au Code Afep-Medef.



Antoine Frérot
Président du conseil d'administration



Estelle Brachlianoff
Directrice générale

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023 SE COMPOSE DE 14 ADMINISTRATEURS ET 1 CENSEUR

9 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Maryse Aulagnon



Olivier Andriès



Véronique Bédague



Isabelle Courville



Pierre-André de Chalendar



Marion Guillou



Nathalie Rachou



Francisco Reynés



Guillaume Texier

1 ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES



Agata Mazurek-Bąk

2 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



Franck Le Roux

1 CENSEUR



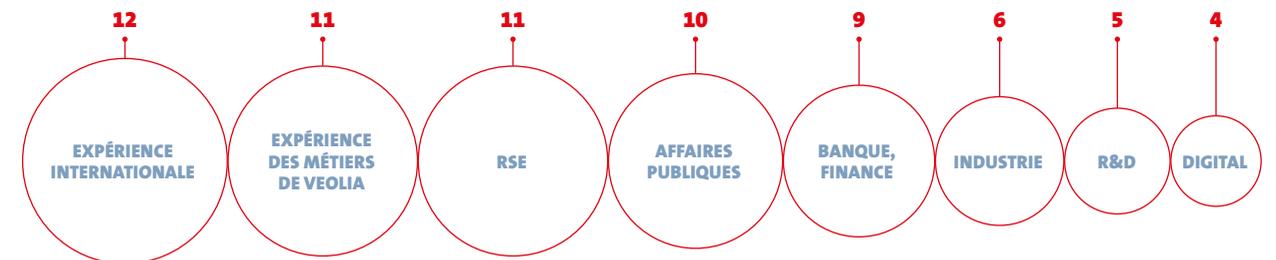
Enric Xavier Amiguet i Rovira



Pavel Páša

CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES ⁽¹⁾

Compétences et nombre d'administrateurs possédant l'expertise



(1) À la date de dépôt du document d'enregistrement universel 2023.

Promotion de la raison d'être

L'année 2023 a également été marquée par les travaux du comité de la raison d'être sur son appropriation, au sein du Groupe comme par ses parties prenantes externes. À la clé, une version courte de la raison d'être assortie d'un titre qui fait depuis l'objet d'une large diffusion (lire page 28). Le comité s'est également prêté à un exercice de simplification du référentiel de performance plurielle pour en faciliter l'appropriation en proposant un alignement avec les 3 piliers du nouveau programme stratégique : décarboner, dépolluer, économiser et régénérer les ressources.

Évolutions du comité exécutif

Instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale chargée de mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe, le comité exécutif est composé de 14 membres représentant toutes les zones géographiques de Veolia.

En 2023, le comité exécutif a vu la nomination d'Anne Le Guennec, nouvelle directrice Zone Technologies de l'eau mondiale. Par ailleurs, la supervision de la zone Italie – Afrique, Proche et Moyen-Orient se partage désormais entre Laurent Obadia, pour la zone déléguée Afrique, Proche et Moyen-Orient, et Helman le Pas de Sécheval, pour l'Italie.

Sponsors de la performance plurielle

Les engagements de performance plurielle de Veolia s'appliquent à l'ensemble des activités dans tous les pays où ils font l'objet d'un suivi attentif. Afin d'en assurer la supervision et l'incarnation, chaque objectif bénéficie du soutien d'un sponsor, membre du comité exécutif. L'ensemble des attributions ont été revues à l'occasion de la définition des objectifs et indicateurs de performance plurielle liés au programme stratégique GreenUp.

Pour en savoir plus, consultez le document d'enregistrement universel 2023.



LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023

COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

6 membres

100% d'indépendance
97% d'assiduité

COMITÉ DES NOMINATIONS

4 membres

75% d'indépendance
100% d'assiduité

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

5 membres

100% d'indépendance
100% d'assiduité

COMITÉ RECHERCHE, INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

5 membres

100% d'indépendance
100% d'assiduité

COMITÉ DE LA RAISON D'ÊTRE

6 membres

80% d'indépendance
100% d'assiduité

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale, il met en œuvre les grandes orientations du Groupe. Il est composé de 14 membres.



Estelle Brachlianoff
Directrice générale



Isabelle Calvez
Directrice des ressources humaines



Sébastien Daziano
Directeur de la stratégie et de l'innovation



Gavin Graveson
Directeur de la zone Europe du Nord



Philippe Guitard
Directeur de la zone Europe centrale et orientale



Eric Haza
Directeur des affaires juridiques



Claude Laruelle
Directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats



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



Christophe Maquet
Directeur de la zone Asie-Pacifique



Gustavo Migues
Directeur de la zone Ibérie et Amérique latine



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



Laurent Obadia
Directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, conseiller du Président et superviseur de la zone déléguée Afrique, Proche et Moyen-Orient



Helman le Pas de Sécheval
Secrétaire général et superviseur Italie



Frédéric Van Heems
Directeur de la zone Amérique du Nord

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Dans les marchés en fort développement de la transformation écologique, Veolia exerce ses trois métiers de services essentiels aux populations (eau, déchets, énergie) en relevant trois enjeux écologiques majeurs : la décarbonation, la dépollution, l'économie et la régénération des ressources. Le Groupe appuie sur ses trois places fortes (l'eau municipale, les réseaux de chauffage urbain et la gestion des déchets solides) ses trois accélérateurs de croissance (l'énergie locale décarbonante, les technologies de l'eau et les solutions innovantes, le traitement des déchets dangereux), auxquels il entend consacrer la moitié de ses investissements, pour viser un potentiel de développement accéléré au bénéfice de toutes ses parties prenantes.

NOS FONDATIONS

Ancrage local

- Une empreinte géographique mondiale dans **57 pays** associée à une forte présence locale
- Une organisation souple, avec un maillage territorial fort

Combinaison des métiers

- Une expertise dans chaque activité créant de la valeur ajoutée en combinant les **3 métiers** de l'eau, de l'énergie et des déchets

Répliquabilité géographique

- GreenPath : une offre de **100 solutions** pour réduire l'empreinte carbone de ses clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur
- **8 hubs** locaux et thématiques, pour industrialiser l'innovation au plus près des marchés

Discipline financière

- Un chiffre d'affaires réparti entre **3 métiers** : **41%** pour l'eau, **32%** pour les déchets et **27%** pour l'énergie
- Des clients municipaux (**57%**) et industriels et tertiaires (**43%**)
- Solidité financière : ratio dette nette/EBITDA de **2,7**

Excellence opérationnelle

- Des solutions dans le traitement des problématiques environnementales complexes (traitement des déchets dangereux, dépollution des sols et eaux industrielles...)
- Un dispositif intégré de gestion des risques
- Une feuille de route net zéro 2050, déclinée opérationnellement avec un plan de réduction de nos émissions

Engagement des collaborateurs

- **87%** des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia
- **82%** des collaborateurs confiants dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition de devenir le champion de la transformation écologique
- Les salariés de Veolia premier actionnaire de la société avec **7,5%** du capital détenu (au 31/12/2023)

UN CAP STRATÉGIQUE CLAIR

Risques et opportunités

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions, menaces sur la biodiversité, santé-sécurité, protection des consommateurs..., induisent une demande croissante de nos parties prenantes pour des solutions qui protègent leur santé et préservent la planète, le climat et les ressources.

Réconcilier progrès humain et protection de l'environnement

Notre raison d'être

Être le champion mondial de la transformation écologique

Notre ambition

Nos piliers stratégiques DÉCARBONER, RÉGÉNÉRER, DÉPOLLUER

Des places fortes à optimiser et à développer

- Eau municipale
- Chauffage urbain et réseaux de froid
- Déchets solides

Des boosters à accélérer

- Énergie locale décarbonante
- Technologies d'eau et solutions innovantes
- Traitement des déchets dangereux

Des solutions à impact positif pour nos clients municipaux et industriels

Cibles 2027 :

- 18 Mt CO₂ éq. effacées
- 1,5 Md de m³ d'eau douce préservés
- 10 Mt de déchets dangereux et polluants traités

- **Collectif « +1 »** : un panel de parties prenantes, réunies pour identifier des actions concrètes au service de la transition énergétique, décliné dans 8 BU
- **Comité Critical Friends** : espace de réflexion collective pour challenger, soulever des points d'attention en lien avec la stratégie de Veolia et ses impacts sur la société

Un dialogue régulier et structuré avec nos parties prenantes

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES PLANÈTE, SALARIÉS, SOCIÉTÉ, ACTIONNAIRES, CLIENTS

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

- **42%** d'avancement du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030
- **15,5 Mt CO₂ éq.** : contribution annuelle aux émissions de GES évitées
- **465 kt** de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia
- **76,4%** de rendement des réseaux d'eau potable
- **85%** d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles

PERFORMANCE SOCIALE

- **89%** de taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante
- **4,95** de taux de fréquence des accidents du travail
- **29 heures** de formation en moyenne par salarié par an
- **30,7%** de femmes nommées parmi les Executive Resources du Groupe depuis 2020
- **1713** accords signés au sein de 40 pays en termes de dialogue social

PERFORMANCE SOCIÉTALE

- **88%** de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement
- **7,27 millions** d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia
- **1561 629 emplois** soutenus dans le monde et **77,5 Mds€** de création de richesse dans 58 pays (contribution au PIB)
- **90,2%** des dépenses réinvesties sur les territoires
- **89%** des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

- **45 351 M€** de chiffre d'affaires
- **Résultat net** courant part du Groupe : **1 335 M€**
- **ROCE** après impôts : **8,3%**
- **Free cash flow** avant investissements discrétionnaires : **1 683 M€**
- **6 543 M€** d'EBITDA
- Dividende de **1,25 €** par action au titre de l'exercice 2023⁽¹⁾
- TSR sur cinq ans : **99,89%** (à fin 2023)
- **107 M€** versés aux salariés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2022

PERFORMANCE COMMERCIALE

- **4,2 Mds€** de chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »
- **17 innovations** incluses dans au moins 10 contrats signés
- **Taux de satisfaction** client via la méthodologie du Net Promoter Score = **53 sur 82%** du CA couvert

⁽¹⁾ Indicateurs de la performance plurielle
 (1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024.



CONTRIBUTIONS AUX ODD



LA PERFORMANCE PLURIELLE EN ACTION

... comme les excellents résultats du premier programme stratégique à objectifs chiffrés de performance plurielle – commerciale, environnementale, sociale, sociétale, économique et financière – clos en 2023.

MISSION ACCOMPLIE

Au terme des quatre ans du programme stratégique Impact 2023, la quasi-totalité des 18 objectifs de performance plurielle sont atteints. Engagé dans une démarche d'éco-systèmes d'alliances avec ses parties prenantes, Veolia est ainsi en passe de relever le défi ambitieux qu'il s'est fixé : être l'entreprise de référence pour la transformation écologique.

C'est inscrit dans sa raison d'être... Pour mieux prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de la valeur, Veolia a conçu son programme Impact 2023 autour d'une performance plurielle organisée en 5 dimensions – commerciale, environnementale, sociale, sociétale et économique et financière –, assortie de 18 objectifs de progrès. Au terme des quatre ans, la quasi-totalité sont atteints ou dépassés. Seuls les indicateurs de volumes de plastiques recyclés et de mixité sont inférieurs à leurs cibles respectives, malgré un net progrès sur la période.

Exigences financières et extra-financières alignées

Le pilotage de la performance plurielle fait l'objet d'une gouvernance opérationnelle solide, avec un sponsor Comex et un référent par objectif et un réseau de près de 100 *purpose officers* chargés de son déploiement. Le Groupe intègre des indicateurs de performance plurielle dans le calcul des rémunérations variables de 16 000 de ses collaborateurs (climat, mixité, accès aux services essentiels, économie circulaire/plastique), la dimension financière ne représentant que 50% des critères. ...

SUCCÈS

POUR LA RAISON D'ÊTRE EN VERSION COURTE

Quatre ans après l'adoption de sa raison d'être, Veolia a souhaité compléter le texte initial par une version courte afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, de mettre plus fortement en exergue ses éléments clés pour l'ensemble de ses parties prenantes et d'accélérer son déploiement. Lancée à l'occasion de la Journée mondiale de l'environnement, la campagne « La transformation écologique, c'est notre raison d'être » a recueilli des scores d'adhésion particulièrement élevés ! De bons résultats confirmés par l'enquête Voice of Resources 2023 : 70% des 122 000 répondants disent connaître la raison d'être (+11 points vs 2022) et 93% estiment y contribuer au quotidien.



LA PERFORMANCE PLURIELLE, OUTIL DE PILOTAGE DU GROUPE

16 objectifs ont atteint ou dépassé leur cible à 2023, 2 restent en retrait : la mixité et le recyclage du plastique.

INDICATEURS DE PERFORMANCE PLURIELLE	RÉSULTATS 2020	CIBLE 2023	RÉSULTATS 2023
PERFORMANCE COMMERCIALE			
Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score	NPS = 41 sur 57 % du CA couvert	NPS > 30 sur 75 % du CA couvert	NPS = 53 sur 82 % du CA couvert
Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	2	12	17
Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	2,5 Mds€	> 4 Mds€	4,2 Mds€
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE			
Progression du plan d'investissement visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	8% du plan	30% du plan (~ 400 M€)	42% du plan (529 M€)
Contribution annuelle aux émissions de GES évitées	12,5 Mt CO ₂ éq.	15 Mt CO ₂ éq.	15,5 Mt CO₂ éq.
Volumes de plastiques transformés	391 kt	610 kt	465 kt
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	1,7%	> 75%	85%
Rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable produite/volumes d'eau potable consommée)	73,4%	> 75%	76,4%
PERFORMANCE SOCIALE			
Taux d'engagement de l'ensemble des collaborateurs	87%	> 80%	89%
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	6,60	< 5,00	4,95
Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	17 h	> 23 h	29 h
Proportion de femmes nommées au sein des Executive Resources depuis 2020 inclus	28,3%	50%	30,7%
PERFORMANCE SOCIÉTALE			
Pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement concernant le respect des comportements éthiques et des règles de conformité	83%	> 80%	88%
Empreinte socio-économique des activités de Veolia en termes d'emplois soutenus et de richesses créées dans les pays où le Groupe opère	1 105 388 emplois 51 Mds€ de PIB dans 51 pays	Évaluation des impacts dans au moins 45 pays	1 561 629 emplois 77,5 Mds€ de PIB dans 58 pays
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement	6,12 Mhab. (+7% vs 2019)	(+12% vs 2019)	7,27 Mhab. (+27,4% vs 2019)
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE			
Croissance annuelle du chiffre d'affaires	26 010 M€	Annuelle	45 351 M€
Résultat net courant part du Groupe	415 M€	1 000 M€	1 335 M€
ROCE après impôts	6,4%	Annuelle	8,3%
Free cash flow (avant investissements discrétionnaires)	942 M€	Annuelle	1 683 M€

Retrouvez le tableau complet de suivi de la performance plurielle de Veolia, pages 9 et 10 du document d'enregistrement universel 2023.

12
collectifs « + 1 »
créés depuis 2021.

300
parties prenantes
associées à la méthode
« + 1 ».

8
zones géographiques
impliquées.



Dialogue renforcé avec les parties prenantes

Son modèle de performance plurielle, au cœur de sa raison d'être, permet à Veolia d'assurer une croissance durable sur le long terme tout en créant avec ses parties prenantes des relations de confiance solides. Cette intelligence collective, capable d'accélérer la transformation écologique, Veolia l'a matérialisée en 2021 en une méthodologie innovante : « + 1, pour une écologie en actions ». La méthode est désormais déployée à l'échelle de ses BU, contrats

et projets... Ce sont les « + 1 en action », avec de premières applications concrètes telles que « + 1 Arianeo », première ouverture de la gouvernance d'un contrat aux parties prenantes, « + 1 représentants du personnel », pour soutenir le dialogue social et « + 1 Inspire 24-27 », dans le cadre de l'élaboration de son programme stratégique GreenUp. Veolia compte garder le lien avec le collectif d'origine, soit une cinquantaine de parties prenantes, pour poursuivre la réflexion sur des enjeux clés de la transformation écologique. ■■■

VEOLIA, ENTREPRISE ESG DE RÉFÉRENCE

RECONNUE PAR LA NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Distinguée dans les indices boursiers de durabilité les plus sélectifs et par les organismes de notation ESG réputés pour la qualité de leur analyse, Veolia a à cœur de contribuer à l'évolution des méthodologies utilisées qui, pour être pertinentes, doivent tenir compte finement des enjeux spécifiques du secteur d'activité de l'entreprise. Pour une représentativité encore meilleure de ces évaluations, Veolia plaide en faveur de la prise en compte d'un quatrième scope : celui des émissions de gaz à effet de serre effacées pour des tiers par rapport à d'autres solutions existantes, angle mort actuel de la notation environnementale. Ce scope permettrait de valoriser les efforts des acteurs contribuant à la décarbonation de l'économie.

Indices boursiers de durabilité : inclusion dans les indices DJSI (Dow Jones Sustainability indices) World et Europe⁽¹⁾, FTSE4Good et CAC 40 ESG

S&P Global : 1^{er} du secteur des Multi and Water Utilities⁽²⁾, distingué « Top 1% » dans le Sustainability Yearbook 2024, CSA score de 83/100⁽³⁾

ISS-ESG : distinction « Prime », 1^{er} décile du secteur des Multi-Utilities, score de B⁽⁴⁾

Moody's Analytics : 72/100, leader du secteur des Waste and Water Utilities Europe (le score moyen du secteur est de 53/100)

CDP Climate Change : distinction « Leadership », score de A-

CDP Water Security : distinction « Leadership », score de A-

EcoVadis (2022) : 75/100, 98^e percentile (i.e. Top 3%)

(1) Ces indices, très sélectifs, distinguent uniquement les entreprises les plus avancées en termes de durabilité, au sein de chaque secteur d'activité (le top 10% des 2500 plus grandes entreprises mondiales du S&P Global Broad Market IndexSM pour l'indice Monde et le top 20% des 600 plus grandes entreprises européennes du S&P Global Broad Market IndexSM, pour l'indice Europe.)

(2) Au 22 décembre 2023.

(3) CSA : Corporate Sustainability Assessment.

(4) Au 17 octobre 2023.

Entretien

JEAN-MICHEL SEVERINO

Président du comité
des Critical Friends



**« J'ai vu Veolia mûrir
et progresser sur sa convergence
entre performances financière
et extra-financière. »**

Le comité des Critical Friends a fêté ses dix ans d'existence en 2023.

Quels ont été pour vous les thèmes de discussion marquants du comité ?

Jean-Michel Severino. Parmi les sujets récents, l'élaboration de la raison d'être du Groupe et la définition du cadre des indicateurs de mesure de la performance plurielle ont fait l'objet d'échanges intenses et significatifs. On peut également citer des thèmes plus spécifiques comme la sortie du charbon ou la stratégie climat de Veolia. Et, bien sûr, l'enjeu de l'alignement de la fusion avec Suez avec la raison d'être du Groupe.

Quels enseignements tirez-vous des quatre ans de mise en œuvre de la performance plurielle ?

J.-M.S. J'ai beaucoup d'admiration pour le parcours accompli par Veolia. Rien de tout cela n'était gagné d'avance, ni facile à réaliser ! J'ai vu l'entreprise mûrir et progresser sur sa convergence entre performances financière et extra-financière. Arriver à faire coïncider une telle ambition sans pour autant renoncer à une exigence financière est complexe. Cette maturité est le résultat de ces dix ans où Veolia a expérimenté, tiré des leçons de ses réussites comme de ses échecs. Sur le plan environnemental comme social. D'ailleurs, le projet social du prochain programme stratégique est nettement supérieur en qualité et est formalisé d'une manière telle qu'il n'aurait pu l'être il y a encore cinq ans.

Justement, sur quels points attendez-vous Veolia dans sa stratégie 2024-2027 ?

J.-M.S. Selon moi, la capacité qu'aura Veolia à faire converger social et environnemental est la condition sine qua non de la réussite de son nouveau programme. L'exigence de qualité environnementale percutera la vie des gens, la rend plus difficile et leur coûte. Prenons la raréfaction de l'eau, qui pose des problèmes de quantité mais aussi de qualité. Le Net-Zero Water est la bonne ambition dans notre monde qui se réchauffe. Mais si sa mise en œuvre conduit à renchérir le coût de l'eau pour les usagers, alors de nouvelles inégalités vont surgir. Veolia fait donc face au défi de délivrer d'encore meilleurs services environnementaux dans des conditions d'accès supportables pour la population.

LE COMITÉ

CRITICAL FRIENDS

Veolia s'appuie depuis 2013 sur un comité des Critical Friends. Cet espace de réflexion collective permet à des observateurs externes d'apporter leur regard sur des sujets stratégiques en lien avec la responsabilité de l'entreprise, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. Ce comité se compose de personnalités indépendantes, expertes des problématiques sociales, sociétales et environnementales, issues des mondes institutionnel, académique et associatif, et de partenaires de l'entreprise.



Pour en savoir plus, consultez le rapport d'avancement de la performance plurielle – ESG.



PERFORMANCE COMMERCIALE

PLUS INNOVANTS!

Pour ses clients publics et privés, Veolia déploie un arsenal d'offres à forte valeur ajoutée et de solutions innovantes qui permet de répondre à leurs besoins spécifiques de production et de développement tout en accélérant leur trajectoire de décarbonation, de dépollution et de régénération des ressources.

Un portefeuille élargi, accélérateur de transformation

Le rapprochement avec Suez dynamise la croissance de Veolia grâce au portefeuille augmenté de solutions et de références.

À la clé, des offres originales à dupliquer et adapter dans le Groupe (lire l'encadré), comme la réutilisation des eaux usées en Espagne, en Californie, en Jordanie ou au Maroc. Également, une amélioration du maillage et de la couverture des marchés locaux, facteur de densification des activités – déchets en Australie, déchets dangereux en Europe... – et des synergies commerciales : contrat de gestion du parc de valorisation des ressources West New Territories à Hong Kong, première usine de valorisation énergétique des déchets de Turquie, à Istanbul. Enfin, un portefeuille unique grâce au couplage de technologies pour les industries stratégiques, comme la microélectronique/pharmaceutique, les métaux stratégiques ou encore le traitement des eaux usées.



Un point d'entrée unique dans les technologies de l'eau

Le rapprochement des 2 portefeuilles de technologies de l'eau VWT et VVTS décuple l'impact de Veolia dans les principaux marchés à travers le monde.

Présents dans les mêmes géographies, ils sont également complémentaires en termes de métiers : réutilisation des eaux usées, eau potable, traitement des micropolluants, recyclage des effluents, eau ultrapure pour l'industrie légère, raffinage de lithium par évapo-cristallisation à partir de saumures concentrées pour l'industrie lourde, ou encore approche standardisée pour accompagner

les grands comptes – Exxon, BASF, Intel, Nestlé et GSK. L'enjeu : offrir un point d'entrée unique, quel que soit le besoin du client.

Les déchets dangereux, un marché porteur

L'offre Veolia de traitement et de valorisation des déchets dangereux continue de prospérer dans le monde entier. Au point de dépasser son objectif cible 2023 de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. L'activité reste un objectif prioritaire du Groupe avec, entre autres défis, le renforcement de sa position de leader dans les zones Amérique du Nord, Europe et Asie. Aux États-Unis, notamment, sa performance

record est principalement due au contexte favorable de réindustrialisation, propice aux hausses de tarifs et à un bon mix de déchets traités. Une dynamique que Veolia compte reproduire au Japon, où le Groupe a acquis récemment 2 PME locales. Veolia se différencie également par des solutions innovantes. Principal acteur européen du recyclage de batteries électriques en fin de vie, son projet de démonstrateur par hydrométallurgie a été

retenu par le plan « France 2030 ». Cette technologie avancée est capable de récupérer le lithium, le nickel et le cobalt des batteries usagées, avec une pureté suffisante pour les réutiliser dans de nouvelles batteries. De quoi répondre aux fortes attentes du nouveau règlement européen « Batteries ». Enfin, le Groupe continue à consolider sa position de partenaire stratégique de la transformation écologique, notamment au Moyen-Orient, ...

PERFORMANCE COMMERCIALE

■ Résultats 2020 ▲ Cible 2023 ● Résultats 2023

SATISFACTION DES CLIENTS ET DES CONSOMMATEURS

Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score

NPS = 41 sur 57 % du CA couvert
NPS > 30 sur 75 % du CA couvert
NPS = 53 sur 82 % du CA couvert

DÉVELOPPEMENT DE SOLUTIONS INNOVANTES

Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe

2 12 17

TRAITEMENT ET VALORISATION DES DÉCHETS DANGEREUX

Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »

2,53 Mds€ 4 Mds€ 4,2 Mds€

MONTÉE EN PUISSANCE

D'OFFRES NOUVELLES COPY AND ADAPT

Après la régénération et la commercialisation de résines plastiques recyclées sous la marque PlastiLoop, en 2022, Veolia poursuit en 2023 le déploiement mondial de solutions innovantes. Son offre GreenPath Zero Carbon se présente comme un concentré de 100 solutions nourries de l'expertise du Groupe sur ses 3 métiers. Un véritable socle pour aider les clients à accélérer leur décarbonation. Les solutions à déployer demain en copy and adapt sont déjà posées autour des 3 axes prioritaires du Groupe :

- décarboner : production d'énergie alternative (CSR, biogaz), récupération de chaleur fatale,

installation de panneaux photovoltaïques sur les sites du Groupe ou ceux de ses clients, flexibilité électrique ;

- dépolluer : traitement des micropolluants et résidus de pesticides dans l'eau ;
- économiser et régénérer les ressources : réutilisation des eaux usées, zero liquid discharge (ZLD), récupération des métaux stratégiques (nickel, cobalt, lithium) dans les batteries usagées ou les effluents, recyclage des plastiques.

GREENPATH ZERO CARBON :

PLUS DE 100 SOLUTIONS POUR UN MODÈLE DURABLE DE DÉCARBONATION

Grâce à ses expertises complémentaires dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de la valorisation des déchets, Veolia se positionne sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la décarbonation. Avec l'offre GreenPath Zero Carbon, Veolia est en mesure de proposer aux collectivités, industriels et acteurs du secteur tertiaire des solutions pour réduire leurs émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre, de l'amont à l'aval de leur chaîne de valeur. Sur la base d'audits opérationnels et à l'aide d'outils de calcul de l'empreinte environnementale, Veolia peut coconstruire et mettre en œuvre la feuille de route de ses clients et proposer les solutions les plus pertinentes pour réduire l'empreinte carbone de leurs activités, optimiser leur efficacité énergétique, fournir des sources d'approvisionnement bas carbone et optimiser le recyclage des matières, créer des boucles locales d'énergie verte ou encore réutiliser leurs eaux usées.



LE SCORE NPS

AU DÉFI DE L'« EXECUTIVE CALLBACK PROGRAM »

Pour comprendre et convertir les détracteurs, Veolia a lancé l'initiative « Executive Callback Program ». Concrètement, un manager appelle chaque client ayant exprimé son mécontentement pour en comprendre les motifs et les résoudre au plus vite. Une initiative en cours de déploiement qui obtient déjà de bons résultats. Aux États-Unis, après avoir laissé un commentaire – « Pas sûr que Veolia soit un bon choix » – accompagné d'un score NPS de 2, un client avait été réputé perdu au terme du contrat. L'équipe Veolia a travaillé pour retisser la relation et comprendre plus finement son insatisfaction, qui portait sur le fonctionnement des centrales énergétiques. L'effet a pu être mesuré lors de l'enquête de 2023, avec un score NPS de 7 assorti de l'observation « Pour le traitement de l'eau, Veolia serait un bon partenaire » et d'une demande de prolongation de son contrat, arrivé à échéance en 2024.

où l'évolution des réglementations lui a permis de signer en 2023 l'acquisition de 2 usines de traitement des déchets dangereux – incinération, traitement physico-chimique, déchets radioactifs... – auprès d'Adnoc Refining, la compagnie nationale pétrolière d'Abu Dhabi. En intervenant sur le plus vaste complexe industriel de la région, Al Ruways, qui accueille la plus grande raffinerie de pétrole du Moyen-Orient, Veolia fait plus que doubler son activité en matière de déchets dangereux dans la zone.

Devenir l'entreprise la plus dépolluante du monde

Ces nouvelles positions s'ajoutent aux 54 usines – dont 35 issues de l'acquisition de Suez – intégrées entre 2019 et 2022. Aujourd'hui, leader incontesté du marché, présent sur tous les continents, Veolia dispose d'un socle sur lequel s'appuyer pour devenir l'entreprise la plus dépolluante du monde. Piliers de ce socle, trois places fortes, l'Europe et les États-Unis – respective-

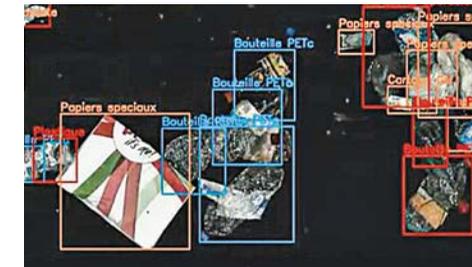
ment 2,2Mds€ et 1,3 Md€ de chiffre d'affaires – et désormais le Moyen-Orient et son expertise unique dans le traitement des déchets les plus complexes, comme les nouveaux polluants (PFAS) ou les minéraux stratégiques (batteries en fin de vie).

Le feedback client, indicateur de performance

L'attention portée aux clients – l'un des axes majeurs d'Impact 2023 tant il est essentiel d'anticiper les évolutions nécessaires des offres et des pratiques – passe par une mesure régulière de leur satisfaction. L'approche choisie par Veolia est le Net Promoter Score (NPS), une méthodologie d'analyse fine développée au niveau local, l'échelon le plus à même de comprendre et d'identifier la propension des clients à recommander l'entreprise et ses services, et les répertorie en 3 catégories : promoteurs, passifs et détracteurs (lire encadré). Pour 2023, le score NPS s'élève à 53 (vs 48 en 2022),

8
hubs d'innovation répartis sur 3 continents.

1
e-learning innovation disponible en 13 langues.



en ligne avec l'objectif > 30. Quant à la couverture du chiffre d'affaires, elle reste stable à 82% et dépasse l'objectif de 75% d'Impact 2023, alors même que l'intégration de Suez en a élargi le périmètre.

L'innovation digitale au service des métiers

Veolia renforce le marketing de ses offres et la culture orientée « clients », en utilisant l'intelligence artificielle pour optimiser ses opérations et répondre aux exigences d'économie circulaire et de décarbonation. Dernière offre mondiale en date, la gamme de services numé-

riques Hubgrade by Veolia (lire l'encadré page 36), parfaite illustration de la capacité de Veolia à apporter des solutions digitales comme autant de possibilités de piloter la production et la consommation d'eau, d'énergie et de déchets. En matière de tri sélectif des déchets aussi, l'IA s'invite : Veolia a développé le projet Portik, une solution fondée sur les technologies Cloud les plus récentes. Mis en service en septembre 2023 dans le centre de tri nouvelle génération et ultrapeformant de Bègles (France), Portik permet d'évaluer la qualité et la pureté du flux de déchets en sortie du processus de tri industriel...

HUBGRADE BY VEOLIA

FAIRE DE L'IA UNE ALLIÉE

Le Smart City Expo, à Barcelone, en novembre 2023, a servi de rampe de lancement à la nouvelle gamme de services digitaux Hubgrade by Veolia. Cet outil d'évolution écologique, en place depuis plusieurs années au sein du Groupe et jusque-là à usage interne – plus de 60 centres Hubgrade sont actuellement répartis dans 20 pays –, est plus qu'une simple solution de performance digitale. Son originalité ? Une synergie combinant le pouvoir du numérique et de l'intelligence artificielle avancée au savoir-faire d'experts du Groupe dans les domaines de l'eau, des déchets et de l'énergie. Un véritable accélérateur de la transformation écologique.



Une culture de l'innovation dans et hors les murs

Dans le contexte de la transformation écologique, l'innovation trouve aussi sa place dans les modèles économiques ou les notions de valeur, d'équité sociale et d'accessibilité. La réutilisation de l'eau pour les marchés municipaux, l'agriculture ou les besoins industriels en est l'exemple. Les technologies existent mais le défi de la mise en œuvre de cette innovation est bien son acceptation sociale pour l'agriculture et, plus encore, pour l'eau potable. En coopérant avec ses parties prenantes, Veolia recense l'ensemble des questions qui se posent sur les territoires – quels sont leurs enjeux ? Les attentes des uns et des autres ?... – pour les intégrer et les traiter durant le processus d'innovation. Afin de permettre à chaque collaborateur de mieux identifier et déployer les opportunités d'innovation, qu'elles soient incrémentales ou plus disruptives, Veolia a créé une « école de l'innovation » : l'InnovAcademy.

En 2023, celle-ci s'est concentrée sur le développement d'ateliers visant à diffuser une compréhension commune de l'innovation et à sensibiliser aux 4 principaux comportements et à la prise de mesures qui favorisent l'innovation. Elle a également conçu des formations à la méthode « design thinking » destinées aux managers et chefs de projet innovation ainsi qu'un e-learning innovation disponible en 13 langues et déployé dans toutes les BU pour une meilleure acculturation.

Veolia s'appuie enfin sur la création de 8 hubs d'innovation pour créer du lien entre ses différentes zones géographiques. Une logique d'innovation en écosystème qui lui permet de cibler davantage ses thèmes de recherche et de duplication. Ainsi, en Amérique du Nord, le Groupe s'est impliqué auprès de start-up locales pour leur ouvrir en open source des expertises et les aider à développer des innovations dans le domaine du traitement de l'eau (lire l'encadré). ■

Paroles de « + 1 »

« Notre défi, c'est d'opérer un changement de structure. Perdre l'habitude des petits pas dans les politiques menées. Réussir la transformation écologique suppose des ruptures dans les façons de concevoir les produits, les projets. Ces ruptures, il faut les construire et les faire avancer ensemble. »

Pascal Bertheaud,
Directeur général,
Cerema, France

« Les principaux défis sont de deux ordres : faire savoir et convaincre pour découvrir tout le potentiel technique et humain qui s'offre à nous. Il nous reste encore beaucoup à inventer pour la transformation écologique ! »

Stéphane Caplier,
directeur commercial,
Collectivités Hauts-de-France,
Recyclage et Valorisation
des déchets, Veolia, France



L'OPEN INNOVATION FAIT GRANDIR

Pour anticiper les tendances, découvrir et maintenir des solutions originales qui viennent enrichir les siennes et accélèrent leur déploiement, Veolia déploie des programmes et collaborations avec des partenaires externes :

- **Imagine H2O (États-Unis et Asie)** : construire des solutions en réponse aux défis de l'eau avec les meilleurs entrepreneurs du monde ;
- **Greentown Labs (États-Unis)** : le plus grand incubateur de start-up climatetech d'Amérique du Nord ;
- **Industrial Liaison Program (États-Unis)** : le portail de ressources le plus complet du MIT accessible aux multinationales ;
- **Go Seeds (Espagne)** : un programme Veolia où les start-up ont accès aux ressources du Groupe pour tester leur technologie et bénéficier du mentorat et du réseau commercial des experts internes.



L'objectif final est que Veolia valide leurs solutions technologiques et devienne l'un de leurs premiers clients ;

- **U-Start (Allemagne)** : programme Veolia d'accélération de start-up spécialisées dans les technologies propres lancé en 2016 pour favoriser la coopération dans les domaines de l'économie circulaire, de l'action climat et de la préservation des ressources ;
- **Incubateur HEC Paris (France)** : programme d'accompagnement de start-up sur mesure permettant aux entrepreneurs de consolider dans des délais courts leur business model et de positionner leur technologie sur le marché.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE PLUS DURABLES!

Veolia met en œuvre aujourd’hui des solutions pertinentes et efficaces pour répondre à 4 défis majeurs liés à la transformation écologique : le dérèglement climatique, l’effondrement de la biodiversité, les pollutions et la raréfaction des ressources.

Accélération de la trajectoire carbone

Pour répondre à l’urgence climatique, Veolia s’inscrit dans une trajectoire ambitieuse visant le Net-Zero Carbon en 2050. Dans ce cadre, le Groupe a réaffirmé son engagement à investir 1,6 milliard d’euros d’ici à 2030 pour sortir du charbon en Europe – déjà plus de 500 millions d’euros ont été injectés depuis 2019. Ce projet de conversion des actifs de production d’énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées, voire locales, a déjà bénéficié aux réseaux de chauffage urbain de Braunschweig, en Allemagne, Přerov, en République tchèque, et Poznań, en Pologne.

Grâce à son positionnement unique sur la chaîne de valeur de l’énergie, le Groupe consolide une expertise, véritable chaînon manquant de la décarbonation locale pour l’ensemble de ses clients municipaux et industriels dans le monde, sur un marché estimé à 500 milliards d’euros. Bioénergie, énergie produite à partir du cycle de l’eau, chaleur et froid résiduels, gains d’efficacité et expansion des réseaux de chauffage urbain, efficacité énergétique des bâtiments et des industries... Au total, ce sont plus de 400 GW de réserves locales d’énergie encore inutilisées que Veolia compte exploiter en investissant 4 milliards d’euros d’ici à 2030.

529 M€

investis depuis 2019. En avance sur ses objectifs, Veolia poursuit son ambitieux projet de conversion des actifs de production d’énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées et en particulier des énergies locales.



Une ressource locale et abordable, qui ne nécessite pas le recours à de nouvelles réserves et peut suffire à couvrir la consommation d’un pays d’environ 50 millions d’habitants ou à réduire de 30% la dépendance de l’Union européenne à l’égard des importations d’énergies fossiles (gaz et charbon). Ainsi, grâce à l’ensemble de ses solutions, Veolia a évité 15,5 Mt de CO₂ au bénéfice des trajectoires carbone de ses clients en 2023.

Performance dans les réseaux d’eau

Face à des géographies confrontées à des sécheresses intenses et des besoins en investissements grandissants pour répondre aux nouvelles réglementations ou enjeux sanitaires, l’urgence incite Veolia à faire évoluer son modèle vers la rémunération à la valeur plutôt qu’au volume.

Ainsi, en 2023, le Groupe a renouvelé pour dix ans le contrat d’approvisionnement des 66 communes de la Métropole européenne de

Lille (France). Sa particularité ? La sobriété hydrique. Il stipule que Veolia doit réduire la consommation d’eau de 10% pendant toute la période, une première en France. Également à l’actif du Groupe, le lancement en France du dispositif « Éco d’Eau », première action collective en faveur de la préservation de la ressource. Élus, consommateurs, opérateurs de réseaux d’eau... Tous se mobilisent. Déjà 600 communes – soit plus de 3 millions de personnes – ont rejoint « Éco d’Eau », ainsi que des associations, ONG, entreprises, écoles, médias. ...

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

■ Résultats 2020 ▲ Cible 2023 ● Résultats 2023

LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

- Réduction des émissions de GES : progression du plan d’investissements visant à éliminer le charbon en Europe d’ici à 2030
- Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) – FE IEA 2013 ⁽²⁾⁽³⁾

ÉCONOMIE CIRCULAIRE : RECYCLAGE DES PLASTIQUES

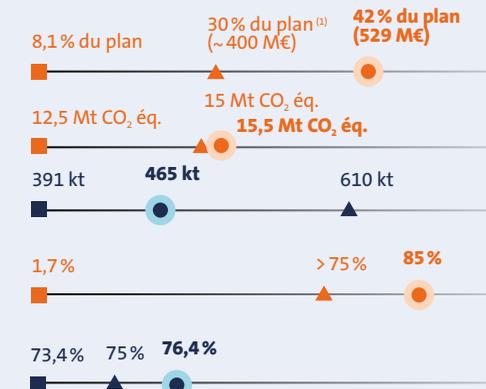
Volumes recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽⁴⁾

PROTECTION DES MILIEUX ET DE LA BIODIVERSITÉ

Taux d’avancement des plans d’action visant à améliorer l’empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles ⁽⁵⁾

GESTION DURABLE DE LA RESSOURCE EN EAU

Rendement des réseaux d’eau potable (volumes d’eau potable consommée/volumes d’eau potable produite) ⁽⁶⁾



(1) L’indicateur est calculé à partir du budget initial des investissements dans de nouvelles formes d’énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d’ici à 2030, évalué en 2019 à 1,274 Md€. Ce budget est réévalué à 1,65 Md€ à fin 2023. (2) Facteurs d’émissions de l’électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023. (3) Les FE IEA 2023 mis à jour dans l’outil de reporting Global Report en 2023 donnent une valeur de 14,2 Mt CO₂ eq en 2023. (4) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l’exercice. L’indicateur intègre, dans le cas de joint-ventures non consolidées, les volumes de plastiques recyclés au prorata des parts de Veolia dans ces joint-ventures. (5) Données pro forma 2019-2023. (6) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.



PUBLICATION

DU PREMIER RAPPORT CLIMAT VEOLIA

Avec la signature, en 2021, de la Business Ambition for 1.5 °C de la Science-Based Targets initiative (SBTI), pour laquelle il a soumis en décembre 2023 son dossier de validation, le Groupe s’engage dans une trajectoire Net Zero en 2050.

Un point d’étape clé a été fixé à 2032, avec l’objectif de réduire de 50% ses émissions de scopes 1 et 2 et de 30% ses émissions de scope 3 ⁽¹⁾ par rapport à 2021. Cette stratégie climat ambitieuse et réaliste est détaillée dans le premier rapport climat de Veolia.

(1) Sur 67% du périmètre total du scope 3 conformément à l’objectif de moyen terme défini par la SBTi.



Pour en savoir plus, consultez le rapport climat.

76,4%

de taux de rendement des réseaux d'eau potable en 2023. Avec ce taux, Veolia dépasse largement l'objectif d'Impact 2023, et ce, depuis 2021. Et va plus loin dans la réduction de la pression sur les ressources traditionnelles avec le déploiement de solutions alternatives comme la REUT.

Dynamique de réutilisation des eaux usées

Si les solutions d'atténuation du dérèglement climatique imposent de travailler en priorité sur l'énergie, l'adaptation à ce changement commence par la ressource en eau, dont la raréfaction est l'une des premières conséquences visibles dans certaines géographies. Dans l'esprit du Net-Zero Carbon, Veolia s'engage pour un Net-Zero Water, dans lequel on vise à « rendre » autant que l'on prélève d'eau pour les activités humaines. Parmi les réponses efficaces, la réutilisation des eaux usées traitées (REUT) fait partie des technologies que Veolia maîtrise et met à la disposition de ses clients. Dans le respect de l'environnement et de la santé publique, ces procédés produisent de l'eau de qualité adéquate en fonction des usages et contribuent à en réduire la consommation. Le moment est d'autant plus favorable que les verrous réglementaires commencent à se lever – le règlement européen entré en vigueur en juin 2023 marque la volonté de promouvoir la REUT comme solution alternative à l'eau potable pour l'irrigation agricole dans tous les États membres et, en France, 4 décrets ont été publiés depuis mi-2023 afin de faciliter la REUT pour de plus nombreux usages.

Cap sur le Net-Zero Water

En réponse aux défis croissants de la disponibilité de l'eau et de sa qualité partout dans le monde, Veolia va injecter 1,5 milliard de dollars par an dans des infrastructures et technologies ainsi que la recherche et l'innovation afin

d'améliorer l'accès à l'eau et à l'assainissement et de réduire l'empreinte hydrique des industries et des villes dans 52 pays. Un engagement pris lors de la Conférence des Nations unies sur l'eau en mars 2023, qui fait du Groupe un contributeur majeur dans l'atteinte de 13 des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Cet investissement significatif comporte 4 priorités. Parmi elles, une gestion durable des ressources en eau et l'amélioration de l'efficacité des réseaux d'eau potable que Veolia opère, pour augmenter davantage le rendement global ; la généralisation de la technologie de REUT à l'échelle mondiale, afin de déployer rapidement cette solution éprouvée dans les

territoires pour lutter contre la pénurie d'eau. Les solutions existent déjà mais, pour les dupliquer massivement sur l'ensemble des territoires, il est essentiel que tous les acteurs de l'eau – États, collectivités, ONG et entreprises privées – s'accordent et agissent conjointement.

Accélérer le recyclage du plastique

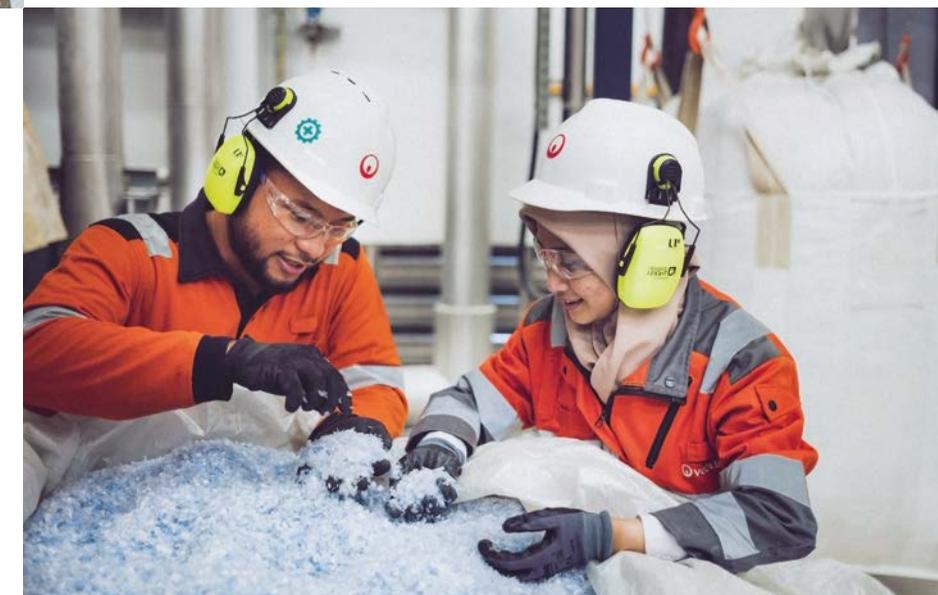
Veolia est le fer de lance de la circularité des matériaux, notamment à travers son offre PlastiLoop, première plateforme intégrée pour polymères circulaires, qui repose sur le vaste réseau d'experts de l'entreprise et d'usines de recyclage des plastiques dans le monde. ...



RÉUTILISATION DES EAUX USÉES

AU CŒUR DU PROGRAMME JOURDAIN

Fin 2023, aux Sables-d'Olonne, Vendée Eau a inauguré la première unité française de réutilisation des eaux usées traitées (REUT) pour la production indirecte d'eau potable dans le cadre du programme Jourdain. Une inauguration en présence de Veolia, concepteur-constructeur et exploitant de cet équipement au cœur de ce programme précurseur. L'ambition : fournir une ressource complémentaire pour produire de l'eau potable en Vendée afin de préparer la région à de possibles pénuries d'eau l'été. Conçue par Veolia, l'unité d'affinage présente un concentré d'innovation à travers sa technologie brevetée Barrel™, employant l'osmose inverse basse pression. Son procédé de désinfection par ultraviolets et chloration garantit une production d'eau douce conforme à toutes les normes de qualité. Durant la phase de démonstration (2024-2027), cette unité permettra de réutiliser jusqu'à 0,5 million de m³ – soit l'équivalent de la consommation de 15 000 habitants – avec l'ambition de quadrupler ce volume à plus long terme.





85 %

Taux d'avancement des plans d'action de protection et de valorisation des milieux naturels, dépassant largement l'objectif fixé de 75 %.

Avec l'acquisition du groupe espagnol La Red, Veolia poursuit l'augmentation de sa capacité et totalise désormais 38 usines. Pour autant, le Groupe n'atteint pas en 2023 l'objectif des 610 000 t par an de déchets plastiques recyclés dans le monde. En cause, un environnement de marché peu favorable. Le prix de la matière recyclée est indexé sur celui de la matière vierge – donc du cours très volatil du pétrole. Or, la baisse du prix du baril en 2023 a fait chuter le prix du PET vierge pétrosourcé d'un tiers, à 600 euros la tonne. La capacité est au rendez-vous, mais pas les marchés...

Renouvellement de l'engagement biodiversité du Groupe

La préservation des milieux naturels et de la biodiversité s'inscrit dans les objectifs de performance plurielle de Veolia, qui déploie depuis 2020 des plans d'action de protection et de valorisation sur les 114 sites identifiés dans le monde comme les plus sensibles au regard de la qualité des milieux ou des activités exercées. Le Groupe possède à cet effet une palette d'outils et de solutions :

mesure d'empreinte biodiversité reposant sur une approche d'analyse de cycle de vie, guide de gestion écologique des sites, charte « zéro phyto », e-learning de sensibilisation à la biodiversité destiné à tous les collaborateurs et, bien sûr, solutions fondées sur la nature (lire encadré sur La Marjal), notamment pour la gestion du grand cycle de l'eau. Le taux d'avancement de ces plans d'action à fin 2023 a atteint 85 %, dépassant largement l'objectif fixé de 75 %. Veolia souhaite à présent mettre cette expérience en matière de gestion de la biodiversité à la disposition de ses clients pour leurs sites industriels.

Par ailleurs, Veolia a entrepris en 2023 une analyse systématique des impacts et dépendances à la biodiversité et aux services écosystémiques de ses activités et de sa chaîne de valeur, conformément à son engagement d'intégrer dès 2024 les recommandations de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) dans ses publications (DEU 2023). ■■■

Paroles de « +1 »

« On est tous conscients des enjeux de la planète. En revanche, on a un problème de compréhension du diagnostic et d'écoute. L'enjeu est de créer des visions plurielles pour partager une meilleure conception et une meilleure compréhension de la problématique qui nous relie. »

Pierre-Emmanuel Reymund,

directeur délégué

« partenariats, innovations territoriales », Toulouse Métropole

« Face à la crise, nous devons travailler ensemble, partager notre vision pour créer une pensée collective et trouver des solutions concrètes. Il ne faut pas négliger d'écouter les signaux faibles, qui sont en réalité des avertissements très clairs ! »

Emma Haziza,

hydrologue, présidente et fondatrice de Mayane

LA MARJAL

LE PREMIER PARC URBAIN INONDABLE D'ESPAGNE

Créée à l'initiative de Aguas de Alicante – coentreprise entre la filiale espagnole de Veolia et la municipalité d'Alicante –, La Marjal répond à un besoin vital : protéger la cité de graves inondations tout en régénérant la biodiversité et en participant à la santé et au bien-être de la population. Conçu à l'image des zones humides méditerranéennes, ce parc abrite 4 types de végétation indigènes et 2 étangs, articulés autour d'un bassin de rétention. Deux collecteurs placés dans les zones sujettes aux inondations captent l'eau de pluie et l'acheminent vers les étangs. Les responsabilités d'exploitation et d'entretien sont partagées entre la mairie – jardinage, systèmes d'irrigation, aménagement paysager, nettoyage du parc, sécurité et activités sociales – et Aguas de Alicante – qualité de l'eau, contrôle des algues, pompes, contrôle de l'arrivée d'eau de pluie des lagunes et gestion de centres ornithologiques.



ACT4NATURE

LE RENFORCEMENT DE LA STRATÉGIE BIODIVERSITÉ DU GROUPE

En janvier 2024, Veolia a renouvelé, pour la période 2024-2027, son engagement dans le dispositif Act4Nature International. Il s'y est fixé des objectifs s'inscrivant dans la continuité des précédents engagements avec des cibles plus ambitieuses, ou bien renforçant l'alignement de la stratégie biodiversité du Groupe avec les ambitions des cadres internationaux issus de la COP15 ou les attentes de la CSRD. Au chapitre des nouveautés, le Groupe se positionne notamment à l'horizon 2027 sur l'atteinte du « Zéro déforestation », l'inclusion d'une solution de gestion de la biodiversité sur site dans ses offres commerciales, une plus grande intégration de la biodiversité dans ses critères d'achat, la définition d'un objectif de revégétalisation couvrant l'ensemble de ses sites d'enfouissement « sensibles » ou encore la préservation annuelle d'1,5 Md de m³ d'eau douce (via la réutilisation des eaux traitées, le dessalement, et la réduction des fuites) d'ici à 2027.

PERFORMANCE SOCIALE PLUS UNIS!

Ambassadeurs et engagés... À l'issue du rapprochement exemplaire opéré en 2022, tous les atouts humains sont réunis pour ancrer « une identité culturelle commune » de Veolia. L'heure est désormais à l'acculturation aux compétences nécessaires à la transformation écologique et la consolidation de la culture prévention santé et sécurité.

Un collectif engagé comme jamais

Pleinement opérationnelles, les équipes sont alignées sur l'ambition de transformation écologique du Groupe et fortement mobilisées. Deux faits marquants l'attestent. D'une part, les résultats 2023 de l'enquête annuelle Voice of Resourcers, où les « nouveaux Veolia » affichent un taux d'engagement équivalent à 2022 et globalement excellent, à 89%. Le taux de participation a atteint le niveau record de 79%, soit 7 points de plus qu'en 2022. Cette augmentation significative du nombre de répondants (près de 122 000 vs 114 000 en 2022) a conforté le taux d'engagement, maintenu au niveau très élevé de 89%. De même, la confiance dans le Groupe pour atteindre son ambition reste solide à 82%. Autre marqueur de l'engagement : le succès du plan d'actionnariat salarié Sequoia 2023, qui renforce la position des salariés du Groupe de premier actionnaire de Veolia, en détenant, à date, plus de 7,5% du capital. Proposé à 190 000 salariés présents dans 49 pays, il a été souscrit par près de 79 000 collaborateurs, soit un taux proche de 42%. Dans la lignée des opérations conduites annuellement depuis 2018, Sequoia confirme la volonté de Veolia d'associer ses salariés au développement de leur entreprise et à sa création de valeur.

Un socle social universel

Convaincu que la force, la solidarité et l'inclusivité du collectif sont essentielles face aux défis de la transformation écologique, le Groupe a initié en 2023 le programme Veolia Cares. Déployé sur l'ensemble de ses géographies, ce dispositif rencontre depuis un



ENQUÊTE VOICE OF RESOURCERS 2023

79%
Taux de participation global.

89%
Taux d'engagement, supérieur de 9 points à l'objectif cible du programme Impact 2023.

82%
Taux de confiance des salariés dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition de devenir le champion de la transformation écologique.

large succès, en interne comme dans l'opinion publique (presse, réseaux sociaux). Inscrit depuis dans les Essentiels RH, Veolia Cares garantit un socle commun de protection sociale aux 218 288 salariés dans tous les pays d'implantation – chacun avec ses règles de droit et spécificités culturelles –, y compris là où rien n'est prévu par la loi. Une expression puissante, inédite par son ampleur, de la performance plurielle sur laquelle s'engage le

Groupe. Le programme est également un levier d'engagement, alors même que celui des collaborateurs de Veolia est déjà très élevé. Il n'est qu'à voir la montée en puissance de l'initiative citoyenne Resourcers for Communities, lancée en 2022 (lire page 50). ...

PERFORMANCE SOCIALE

■ Résultats 2020 ▲ Cible 2023 ● Résultats 2023

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS
Taux d'engagement mesuré par une enquête indépendante

87% > 80% ● 89%

SÉCURITÉ AU TRAVAIL
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt

6,4 < 5 ● 4,95

FORMATION ET EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS
Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an

17 h > 23 h ● 29 h

MIXITÉ
Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les Executive Resourcers⁽¹⁾

28,3% ● 30,7% ▲ 50%

(1) Anciennement dénommé « Top 500 des cadres supérieurs » du Groupe.

VEOLIA CARES

PROTECTION SOCIALE POUR TOUS

Pour répondre aux disparités géographiques de protection sociale dans les métiers de l'environnement, Veolia a déployé le dispositif Veolia Cares pour une mise en place généralisée le 1^{er} septembre 2023. Parmi les mesures les plus fortes : dix semaines de congé maternité, une semaine de congé de coparentalité, qui s'applique à tous les couples quelle que soit leur orientation sexuelle, un accompagnement pour les salariés qui doivent prendre en charge un proche malade ou encore une couverture santé et décès.



L'OBJECTIF

DU « ZÉRO ACCIDENT – UN CHOIX »

La Semaine internationale de la santé-sécurité a encore mobilisé massivement en 2023, avec une nouveauté : l'implication de parties prenantes externes (sous-traitants, intérimaires, clients...), pour continuer à construire un partenariat solide autour de cette question et avancer sur la trajectoire du Groupe vers le « zéro accident ». Depuis 2019, Veolia met l'accent sur la nécessité de changer de comportement pour rendre les lieux de travail sûrs et sains. Le thème de l'année, « Le bon réflexe », s'inscrit dans cette approche : il vise à sensibiliser aux erreurs inconscientes qui peuvent découler de réflexes dangereux et provoquer des accidents, pour mieux les gérer et les compenser.

4,95

Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt. Veolia améliore en 2023 son taux de fréquence, passant sous la barre des 5, cible du programme Impact 2023.



SENSIBILISER

À L'EMPREINTE CARBONE DES MÉTIERS

Lancée en 2022, la dynamique de la Fresque de la transformation écologique s'est amplifiée en 2023. Cet atelier a réuni plus de 5 000 collaborateurs de Veolia, parmi lesquels 250 ont souhaité être formés à son animation après l'avoir testé. L'atelier 2 tonnes, un serious game collaboratif, propose aux participants d'activer les bons leviers pour construire leur scénario de transition bas carbone à l'horizon 2050. Cet atelier ludique et pédagogique permet de comprendre les leviers d'action individuels et collectifs pour réduire significativement notre empreinte carbone. Proposé à toutes les entités du Groupe, il a donné lieu en 2023 à 95 sessions animées par 45 animateurs, soit 940 participants au total. La dynamique de déploiement s'accélère, notamment aux États-Unis.

Une culture sécurité en constant progrès

Préserver la santé et la sécurité de chacun de ses collaborateurs, tout en protégeant ses clients, sous-traitants et communautés, reste la priorité absolue de Veolia (lire l'encadré ci-contre). La culture sécurité continue ainsi de progresser dans le Groupe et lui permet d'atteindre en 2023 l'objectif d'un taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt inférieur à 5 (à 4,95).

La transformation écologique exige des compétences

L'offre de formation de Veolia se mue en un accompagnement des collaborateurs dans les métiers de la transformation écologique. Tout au long de 2023, la Veolia Academy a organisé des ateliers avec les zones et BU afin d'identifier les leviers de formation permettant de répondre aux besoins de développement de compétences. À la clé, de nouveaux formats en ligne spécifiques à Veolia – Data, Cybersécurité et IA générative, Innovation, Déchets dangereux, Énergies locales, GreenPath Zero Carbon, Introduction aux limites planétaires... Sans oublier des partenariats avec LinkedIn Learning ou Climate School pour des parcours d'acculturation aux enjeux environnementaux. Et parce qu'un socle de connaissances solide est indispensable pour prendre la mesure de l'urgence des défis environnementaux et intégrer la transformation écologique dans les métiers au quotidien, 2 ateliers en présentiel – la Fresque de la transformation écologique et le serious game « 2 tonnes » – sont déployés dans de nombreuses entités à l'international (lire l'encadré).

27,2 %

Taux de mixité au sein des Executive Resources regroupant quelque 500 collaborateurs de grade 16 et plus, en progression de 2 points de base en 2023 (vs fin 2022).

Paroles de « +1 »

« La raison d'être est aujourd'hui comprise et partagée par tous les collaborateurs en Asie. À tel point que je n'ai plus besoin d'expliquer ce que sont la RSE ou le développement durable. Chacun a compris qu'elle est source de valeurs, essentielles pour notre business. »

Aurore Yang,
purpose Officer,
Zone Asie-Pacifique,
Veolia

« Veolia accomplit un travail très intéressant en consultant ses collaborateurs et ses parties prenantes sur la manière dont ils peuvent contribuer à la transformation écologique et sur ce qu'ils peuvent apporter à partir de leurs connaissances, de leurs métiers et de leur expérience. »

Luis Fredy Sosa Quintero,
directeur du département
Management de la qualité
de l'université de Tunja,
Colombie

Diversité et inclusion, l'index qui monte

La mixité, l'identité de genre, le handicap et les origines sociales et ethniques forment les 4 piliers du plan d'action Diversité & Inclusion (D&I) de Veolia, soutenu par un réseau de référents représentant toutes les zones géographiques du Groupe, réunis en 2023 pour leur première rencontre internationale. L'occasion d'aborder la place de la politique D&I du Groupe dans la performance plurielle et d'approfondir les leviers d'action à mettre en place pour chacun des 4 piliers. Plusieurs actions se sont poursuivies en 2023 en faveur de la mixité, notamment une nouvelle édition de la Yes WEDO Week, le 8 mars, sur le thème « Pour un monde digital inclusif : innovation et technologies pour l'égalité des sexes ». Au final, plus de 200 initiatives recensées dans le monde, à l'actif des 50 entités participantes.

À l'occasion de la Journée internationale en faveur des personnes en situation de handicap et du premier anniversaire de la signature par Veolia de la charte du Réseau mondial sur l'entreprise et le handicap de l'OIT, un webinaire en ligne a rassemblé un millier de collaborateurs autour du thème de la neurodiversité au travail. Par ailleurs, le soutien de Veolia aux 5 normes de conduite LGBTI des Nations unies pour les entreprises l'a incité à animer un webinaire de sensibilisation à la situation des personnes LGBTI+ en entreprise et à mettre à la disposition des entités 3 modules e-learning spécifiques. ■



PERFORMANCE SOCIÉTALE PLUS UTILES!

Groupe à la fois global et local, Veolia est profondément ancré dans les territoires dans lesquels il opère et qu'il soutient de manière responsable. Qu'il fournisse des services essentiels ou contribue à la santé publique et à l'amélioration des conditions de vie des populations, le Groupe innove et « fait alliance » avec l'ensemble des parties prenantes pour coconstruire des initiatives utiles et à fort impact, modèles inédits de relations et de création de valeur.

Un accès renforcé aux services essentiels

Pour assurer aux populations les plus vulnérables un accès durable aux services essentiels et développer des solutions adaptées aux enjeux locaux, Veolia s'engage auprès des autorités délégataires, de ses partenaires et de ses clients. Parmi les dispositifs inclusifs à sa disposition, ceux à caractère financier, liés au prix de l'eau (tarification sociale...), l'aide au paiement de la facture (échéanciers, remises de dettes, chèques eau...) ou encore des solutions alternatives de desserte. Depuis 2020, Veolia travaille ainsi à mieux comprendre les dispositifs d'accès à l'eau décentralisés, qui peuvent être complémentaires au réseau dans de nombreux territoires, notamment périurbains. À l'image du projet mis en œuvre dans des zones rurales du Cambodge, non connectées au réseau d'eau potable, avec plusieurs partenaires – les start-up Tergys et GreenCityzen et l'ONG 1001fontaines – et la Fondation Veolia. Objectifs : renforcer l'accès à une eau de qualité et décarboner sa production en développant un nouveau modèle de « kiosque ». Ce dernier combine ultrafiltration par UV, énergie solaire et outils digitaux, pour améliorer l'accès à l'eau potable de 100 000 personnes. Inauguré en novembre 2023, le projet sera finalisé au premier semestre 2024. Un pilote qui permettra d'explorer d'autres projets sur des problématiques d'accès décentralisés, dans d'autres géographies.



jusqu'à constituer un élément non négociable de son engagement vis-à-vis de ses parties prenantes. Facteurs de confiance, l'éthique et la conformité contribuent directement à son attractivité et à sa performance. En 2023, à l'instar des années précédentes, Veolia a poursuivi son travail de fond visant à entretenir la vigilance de tous : sensibilisation des managers aux pratiques anticorruption et anticoncurrentielles, promotion des valeurs du Groupe, enrichissement du dispositif d'alerte éthique... Une récurrence qui porte ses fruits : selon l'enquête interne Voice of Resources 2023, 88 % des 122 000 répondants estiment que, dans leur

Éthique et conformité :

sans confiance, pas de performance

L'éthique et la conformité s'inscrivent pleinement et naturellement dans la démarche de responsabilité et d'utilité portée par Veolia

BU/entité, Veolia se comporte de manière éthique et en respectant les règles de conformité (+3 points vs 2022) et 80% se sentent à l'aise pour alerter sur d'éventuels soupçons de fraude ou de corruption (+2 points vs 2022).

Une activité dans les territoires à effet démultiplicateur

L'étude Utopies menée en 2023 sur l'exercice 2022 permet de quantifier les retombées des

activités de Veolia au-delà de ses impacts directs (emploi et valeur ajoutée du Groupe). Les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et ceux qui sont induits par la consommation des ménages (salariés Veolia et fournisseurs) et par les dépenses des administrations publiques sont également mesurés.

Les flux monétaires de 58 pays d'implantation de Veolia, représentant plus de 98% de son chiffre d'affaires, ont ainsi été analysés...

PERFORMANCE SOCIÉTALE

■ Résultats 2020 ▲ Cible 2023 ● Résultats 2023

CRÉATION D'EMPLOIS ET DE RICHESSES DANS LES TERRITOIRES

Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emploi soutenus et de richesses créées

1 105 388 emplois
51 Mds€ de PIB dans 51 pays

Évaluation des impacts dans au moins 45 pays

1 561 629 emplois
77 Mds€ de PIB dans 58 pays

ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Pourcentage de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement

83% > 80% ● 88%

ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS (EAU ET ASSAINISSEMENT)

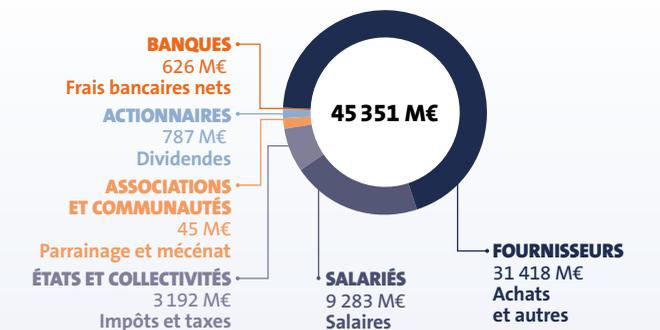
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia

6,12 Mhab. (+7% vs 2019) ▲ (+12% vs 2019) ● 7,27 Mhab. (+27,4% vs 2019)

REDISTRIBUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Salaires des collaborateurs, fiscalité, dividendes versés aux actionnaires, achats effectués auprès des fournisseurs locaux, actions de mécénat... Le chiffre d'affaires réalisé par Veolia crée de la valeur pour les territoires et toutes les parties prenantes.

CHIFFRE D'AFFAIRES



EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE VEOLIA EN 2023

ZONE	EMPLOIS SOUTENUS (1)	RICHESSSE PRODUITE
Afrique et Moyen-Orient	164 298	3 186 M€
Amérique du Nord	74 688	9 702 M€
Amérique latine	104 628	2 910 M€
Asie	371 770	7 236 M€
Europe centrale et de l'Est	320 108	11 128 M€
Europe du Nord	124 796	13 064 M€
Europe du Sud	94 578	6 386 M€
France	225 098	15 036 M€
Océanie	20 521	2 462 M€
Royaume-Uni et Irlande	61 142	6 346 M€
TOTAL	1 561 629	77 460 M€

(1) Valeur arrondie à l'entier supérieur.

Selon l'étude Utopies 2023, les activités de Veolia ont soutenu **1 561 629 emplois équivalents temps plein (ETP)**, soit un coefficient multiplicateur en emplois de 8 : pour 1 emploi direct de Veolia, 7 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie et ont permis de produire plus de 77,4 milliards d'euros de valeur ajoutée, soit un coefficient multiplicateur en valeur ajoutée de 3,4 : pour 1 euro de valeur ajoutée créé par Veolia, 2,40 euros supplémentaires sont produits dans l'économie.

(Étude réalisée sur la base des chiffres 2022.)

Ces flux, en forte hausse en 2023 (voir graphique et encadré), s'expliquent principalement par un contexte macroéconomique particulier. Notamment, l'impact de l'intégration des activités de Suez en 2022 dans de nombreux pays et BU, qui contribue majoritairement à la hausse de 40% de la masse salariale entre 2021 et 2022. L'étude montre que les dépenses du Groupe sont massivement réinvesties dans les pays où il est implanté : 86% de ses achats sont réalisés localement. À noter qu'en France cette dynamique bénéficie majoritairement aux PME, qui représentent 74% des fournisseurs de Veolia.

Développer l'engagement des salariés auprès des associations locales

Avec les services locaux qu'il délivre mais aussi ses implantations et salariés au plus près du terrain, Veolia est un contributeur majeur du dynamisme des territoires et s'inscrit dans leur écosystème, en lien avec les différentes parties prenantes. C'est justement pour faciliter l'engagement direct de ses collaborateurs auprès d'associations de proximité que le Groupe a développé Resourcers for Communities, programme de mobilisation citoyenne. Testé dans



plusieurs entités pilotes en France et au Maroc, il est en cours de déploiement en France, et notamment au siège, à Aubervilliers.

Ce dispositif permet de donner un cadre à tous les volontaires souhaitant réaliser des missions solidaires et d'intérêt général, autour des thématiques de l'environnement et de l'inclusion et de faciliter le passage à l'action à travers une plateforme dédiée qui relaie les besoins des associations locales. Au-delà de cette initiative, la mobilisation est désormais possible dans toutes les BU du Groupe, en lien avec la politique Veolia Cares (voir page 45). En 2023, cela représente 3 500 ETP mobilisés, pour 1 400 actions menées avec plus de 700 partenaires dans le monde.

Terra Academia, coalition d'acteurs

Portée par Veolia et ses partenaires économiques, académiques, publics et associatifs, l'école de la transformation écologique se déploie à travers un réseau territorial de campus dont les deux premiers ont ouvert début 2024 à Arras et Paris, en France. Terra Academia s'adresse aux jeunes, avec notamment des formations diplômantes aux métiers verts, aux professionnels actifs ou en reconversion, avec des formations aux compétences nécessaires à la transformation écologique et des formations certifiantes à des métiers en tension, aux entrepreneurs, dirigeants et cadres, élus et directeurs de services de collectivités, avec des formations courtes et des parcours modulaires. Concrètement, un premier parcours de découverte des métiers de la transformation écologique destiné aux jeunes est déployé depuis janvier 2024 avec la maison de l'emploi et des métiers d'Arras et la première édition du programme de formation destiné à aider les entrepreneurs à intégrer les enjeux écologiques dans leurs business models se tiendra à Paris et Arras au printemps 2024.

Créer un dialogue avec le public

Informar, analyser, décrypter, ouvrir le débat, nourrir le dialogue... Pour aider le plus grand nombre à mieux comprendre et saisir les enjeux cruciaux liés à la transformation écolo-

gique, Veolia s'est doté d'un écosystème de médias sociaux. Après le programme Culture Green de quiz hebdomadaire sur la transformation écologique et ses solutions, lancé en 2021 pour se former et s'amuser (web-app, jeu des incollables...) et Up to Us, un compte Instagram ouvert en 2022 pour fédérer les 18-40 ans du monde anglophone (40% de la cible aux États-Unis), le Groupe a inauguré en 2023 sa chaîne Youtube Verso by Veolia à destination des 18-34 ans (lire encadré).

Paroles de « +1 »

« L'atteinte de nos objectifs environnementaux repose notamment sur notre capacité à identifier nos intérêts communs et à faire équipe ensemble – entreprises, institutions, clients, etc. – pour nous permettre d'avoir un impact plus significatif sur la société. »

Luca Bazzanella,
président de l'association
Sustainable Economy, Italie

« Nous n'irons dans le bon sens qu'en collaborant, pas seulement en interne mais, au-delà de Veolia, avec nos clients, qui tiennent une place importante, et nos communautés. Nous devons savoir ce qu'ils pensent et comment ils pensent. »

Phil Carbins,
General Manager Business
Development, Veolia
Australie – Nouvelle-Zélande

VERSO BY VEOLIA, LA TRANSFORMATION DÉCRYPTÉE COMME JAMAIS !

Terrain d'exploration scientifique facile d'accès, la nouvelle chaîne YouTube du Groupe répond aux questions, des plus élémentaires aux plus insolites, sur tous les sujets « green ». À bord d'un camion Veolia 100% électrique, 3 influenceurs et vulgarisateurs scientifiques sillonnent les routes à la rencontre d'experts Veolia, de clients et de partenaires, qui agissent au quotidien pour un monde plus durable. Avec ses 3 types de contenus – « Scientifacts », « Attends, je t'explique » et « En route » –, la chaîne est particulièrement suivie par les médias et établissements scolaires.



Consultez la nouvelle
chaîne YouTube
Verso by Veolia.



PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE PLUS ROBUSTES!

Les résultats historiques enregistrés en 2023 dépassent les objectifs de performance économique et financière d'Impact 2023 que Veolia s'était fixés. Cette « bonne santé » contribue à garantir la pérennité du Groupe et sa capacité à investir et à continuer à agir pour le bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes.

2023, nouvelle année record

Pour la septième année consécutive, Veolia affiche des résultats en forte croissance, au-delà de ses objectifs : chiffre d'affaires de 45 351 millions d'euros (+9%), EBITDA en progression de 7,8% et résultat net courant en augmentation de 14,9%, à 1 335 millions d'euros, soit le double de 2018. Cette croissance ininterrompue démontre la résilience du Groupe et sa capacité d'adaptation, mais aussi la pertinence de son positionnement sur le marché porteur de la transformation écologique. La demande de ses services n'a jamais été si élevée, avec, par exemple, un carnet de commandes plein et en forte progression pour les activités de Technologies de l'eau mondiale – +12,1% à 4 700 millions d'euros –, signe que la rareté de l'eau et sa qualité sont devenues centrales pour les villes comme pour les industries. Le Groupe n'a par ailleurs rien lâché dans ses efforts d'efficacité, avec 389 millions d'euros de gains réalisés, auxquels s'ajoutent les bénéfices du rachat de Suez sous la forme de 168 millions d'euros de synergies de coûts, au-dessus de l'objectif annuel.

+14,9%

Forte progression du résultat net courant part du groupe de Veolia à 1 335 millions d'euros, largement au-dessus de l'objectif de performance à fin 2023.



57,9% du chiffre d'affaires de Veolia éligible à la taxonomie européenne

La taxonomie verte confirme Veolia comme acteur très significatif de la transformation écologique, avec une part de 57,9% de son chiffre d'affaires 2023 correspondant à des activités très contributrices aux objectifs environnementaux définis par l'Europe. Parmi ces activités dites « éligibles » à la taxonomie verte, celles qui sont confirmées comme durables représentent 40,2% du chiffre d'affaires total, soit plus des deux tiers des activités éligibles. Leurs conditions d'exploitation satisfont les multicritères environnementaux

très exigeants de Bruxelles. Focalisée en 2021 et 2022 sur le climat, la taxonomie couvre également depuis 2023 la ressource en eau, l'économie circulaire, la prévention des pollutions et la biodiversité. Cela permet d'illustrer de façon plus complète l'ensemble des contributions du Groupe à l'environnement, à travers, par exemple, le traitement des déchets dangereux, la réutilisation de l'eau ou encore la qualité de

l'eau traitée par les stations d'épuration. Enfin, le passage au crible de l'activité de Veolia en 2023 a montré que les taux d'investissements éligibles et alignés avec la taxonomie sont respectivement de 75% et 44,5%. Soit nettement au-dessus des taux correspondant au chiffre d'affaires actuel, ce qui montre le caractère prioritaire de la transformation écologique dans les choix d'investissements opérés. ...

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

■ Résultats 2020 ▲ Cible 2023 ● Résultats 2023

CROISSANCE ANNUELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

26 010 M€ Annuelle 45 351 M€

RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

415 M€ 1 000 M€ 1 335 M€

ROCE APRÈS IMPÔTS

6,4% Annuelle 8,3%

FREE CASH FLOW

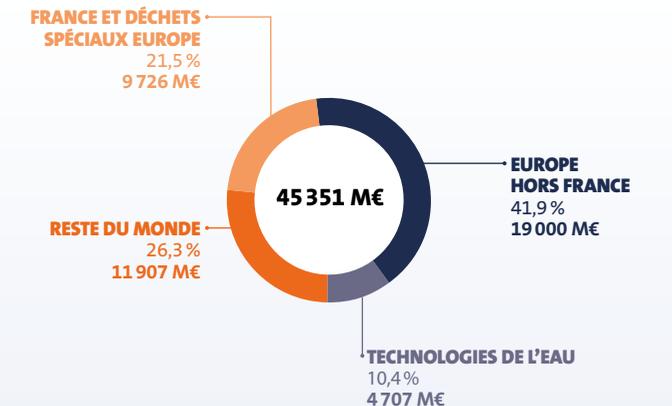
(avant investissements discrétionnaires)

942 M€ Annuelle 1 683 M€

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2023

PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Le chiffre d'affaires 2023 de Veolia progresse de 9,0% à périmètre et change constants par rapport à 2022. Il est en forte progression sur les segments hors France et en croissance modérée sur la France et les Déchets spéciaux Europe.



La taxonomie en mode proactif

Au-delà des activités durables ajoutées en 2023, Veolia encourage la Commission européenne à poursuivre les travaux d'extension progressive de la taxonomie à de nouvelles activités, afin de couvrir encore plus complètement l'ensemble des leviers d'accélération de la transformation écologique.

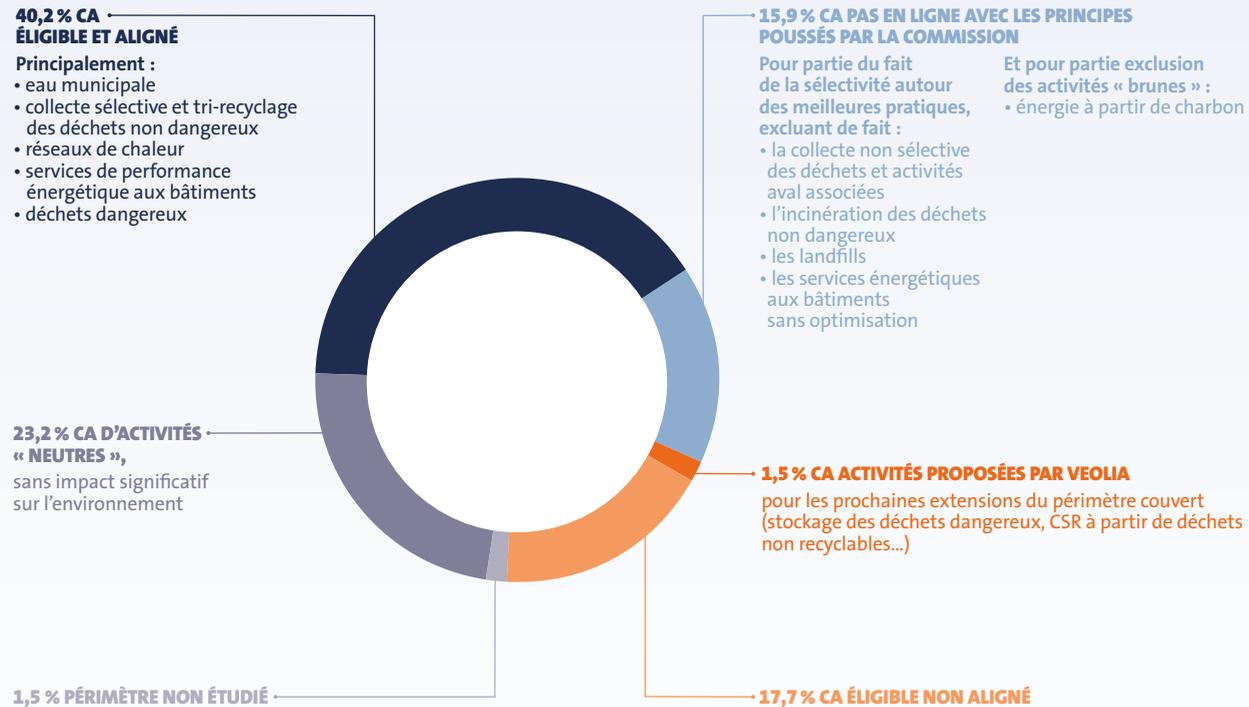
Le Groupe plaide notamment pour la prise en compte des combustibles solides de récupération (CSR), produits à partir de déchets non recyclables, qui sont une alternative décarbonante

à l'utilisation du charbon, ou des centres de stockage de certains déchets dangereux, éléments indispensables partout dans le monde de la maîtrise des risques de pollution.

40,2 % du chiffre d'affaires, soit **18 213 millions d'euros** sont évalués « durables » selon les exigences de la taxonomie climat.

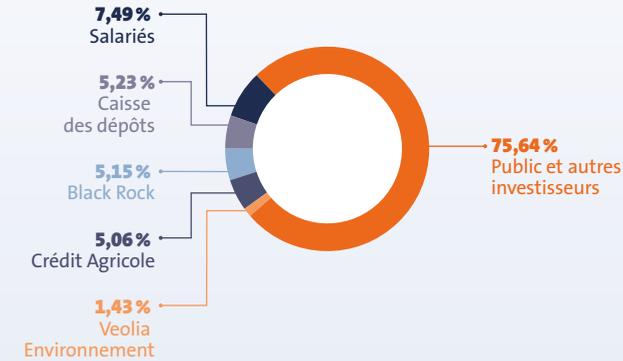
CHIFFRE D'AFFAIRES 2023 ANALYSÉ SELON LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DE LA TAXONOMIE VERTE

Veolia est aujourd'hui en capacité d'analyser les flux financiers selon les critères ESG, à la maille de ses plus de 20 000 exploitations locales. Les 45 351 millions d'euros de chiffre d'affaires de 2023 sont ainsi passés au crible grâce à Green Grideo, une application digitale qui place ce système complexe à la portée des équipes opérationnelles des business units. Résultat : 40,2% du chiffre d'affaires de 2023 est évalué « durable » selon les exigences de la taxonomie climat, soit plus des deux tiers des activités éligibles au climat.



RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE VEOLIA EN NOMBRE D' ACTIONS

(au 31 décembre 2023)



UN GROUPE SOUTENU PAR UN SOCLE SOLIDE D'ACTIONNAIRES SALARIÉS

Proposée en septembre 2023 à 190 000 salariés présents dans 49 pays, l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2023 a été souscrite par près de 79 000 collaborateurs, soit un taux proche de 42%. Le montant investi, de l'ordre de 22 millions d'euros (levier inclus), se solde par l'émission de 10 027 792 actions nouvelles, soit 1,4% du capital social, portant la part du capital social détenue par les salariés à 7,5%. Proposées annuellement depuis 2018, les opérations d'actionnariat salarié Sequoia illustrent la volonté de Veolia d'associer ses salariés au développement de leur entreprise et à sa création de valeur.

LA CSRD, COMPLÉMENTAIRE DE LA TAXONOMIE

Après la taxonomie verte, l'Union européenne amplifie le reporting extra-financier des entreprises. Applicable à partir de l'exercice 2024, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) représente un important pas en avant pour faire de l'information environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) un nouveau pilier de la performance économique de l'entreprise. Avec pour objectif de normaliser l'information extra-financière et d'éviter le greenwashing, elle introduit pour la première fois une obligation de reporting et de vérification d'informations normées en matière de durabilité. Elle induit aussi une forte connectivité des états financiers et extra-financiers. Cette évolution, complémentaire de la taxonomie verte, trouve un écho chez Veolia, qui, depuis plusieurs années, travaille à aligner ses activités sur sa raison d'être et sa performance plurielle, et, depuis 2024, sur son nouveau programme stratégique GreenUp. La CSRD se révèle donc pour le Groupe une formidable opportunité de construire un cadre pédagogique autour de sa valeur ajoutée et lui fournit l'occasion de projeter sa stratégie à moyen terme.

Paroles de « +1 »

« Le rôle du groupe Veolia est particulièrement intéressant dans le sens où il se situe à l'interface entre industriels, citoyens et pouvoirs publics. Il a la capacité d'être un acteur transformant en coalisant ce que tous arrivent à faire en termes d'efforts et de transformation des modèles de production et de consommation. »

« J'estime qu'il est essentiel que les entreprises internationales comme Veolia mènent des consultations pour écouter, associer à leur stratégie et aider leurs diverses parties prenantes. »

Adrienne Esposito, Directrice générale Citizens Campaign for the Environment, États-Unis

Laurène Chenevat, responsable politique et réglementation finance durable, Natixis, France





... comme le programme stratégique
qui nous projette à l'horizon 2027.
Avec GreenUp, Veolia veut être l'entreprise
la plus décarbonante, dépolluante
et régénérante du monde. La référence
de la transformation écologique.
Le champion de l'écologie qui transforme.

PROGRAMME STRATÉGIQUE GREENUP

GreenUp

C'EST « VERDIR » LES INDUSTRIES,
les villes ou les territoires.

C'EST L'ÉCOLOGIE QUI TRANSFORME,
décarbONE, dépollue et régénère.

C'EST L'ÉCOLOGIE QUI PROTÈGE
la santé, le bien-être et le pouvoir
d'achat, qui contribue à l'autonomie
stratégique, à l'attractivité des
territoires et à la compétitivité
des industriels. »

ESTELLE BRACHLIANOFF
Directrice générale de Veolia

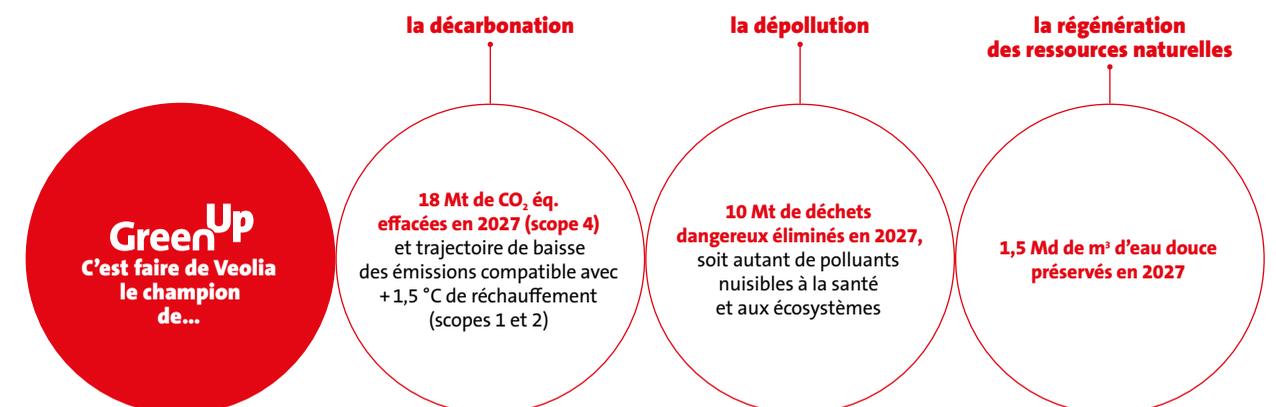
VEOLIA, CHAÎNON MANQUANT DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

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

En lançant son nouveau programme stratégique GreenUp, Veolia s'engage à accélérer, transformer et proposer des solutions concrètes, abordables, duplicables qui dépolluent, décarbonent et régénèrent les ressources, afin de contribuer à préserver la santé humaine et à

protéger l'environnement. Fort du succès d'Impact 2023 et de l'acquisition transformante du groupe Suez, qui le place parmi les 3 premiers acteurs dans les pays où il opère, le Groupe n'a jamais été aussi bien positionné pour répondre aux besoins de transformation écologique de ses clients. Grâce aux solutions dont il dispose et à celles qu'il est en train d'inventer, Veolia les accompagne déjà sur l'énergie locale et décarbonante, l'eau récupérée, traitée et réutilisée ou encore les déchets collectés, recyclés et valorisés.

Avec GreenUp, l'objectif de Veolia est d'accélérer encore en concentrant ses efforts là où ils sont le plus attendus, le plus nécessaires et le plus transformants, c'est-à-dire là où les émissions de gaz à effet de serre sont les plus importantes, là où les pollutions sont les plus graves, là où les ressources naturelles sont le plus en danger. —





ACCÉLÉRER LA RÉVOLUTION VERTE

Avec GreenUp, Veolia va s'appuyer sur ses 3 places fortes – l'eau municipale, les déchets solides et les réseaux de chaleur – pour déployer 3 accélérateurs de croissance assortis d'objectifs clairs :

- **l'énergie locale, via les bioénergies**, la flexibilité et les services d'efficacité énergétique pour les bâtiments et les industries. Avec un objectif de 8 GW de bioénergies produites localement par Veolia et 3 GW de base installée flexible d'ici à 2030, soit au moins 50 % de croissance ;
- **les technologies de l'eau et les nouvelles solutions**, qui permettent de recycler l'eau et de traiter les nouveaux polluants. L'ambition est de réaliser, d'ici à 2030, une croissance forte de plus de 50 % du chiffre d'affaires, auprès des industriels comme des villes ;

• **le traitement des déchets dangereux** – et des polluants – afin de préserver la santé humaine et les écosystèmes. L'objectif est d'atteindre plus de 12 millions de tonnes traitées et plus 50 % de chiffre d'affaires à 2030.

Plus de 50 % des investissements de croissance du programme stratégique, soit 2 milliards d'euros, seront consacrés à ces accélérateurs, qui représentent aujourd'hui 30 % du chiffre d'affaires du Groupe. C'est autant que ce qui avait été investi sur tous les métiers durant les 4 ans du programme Impact 2023.

Quant aux places fortes, bases solides et résilientes de services essentiels à la population et aux industriels dans lesquelles Veolia est leader mondial ou européen, les efforts seront concentrés sur le maintien de l'excellence opérationnelle et la consolidation du leadership. ■



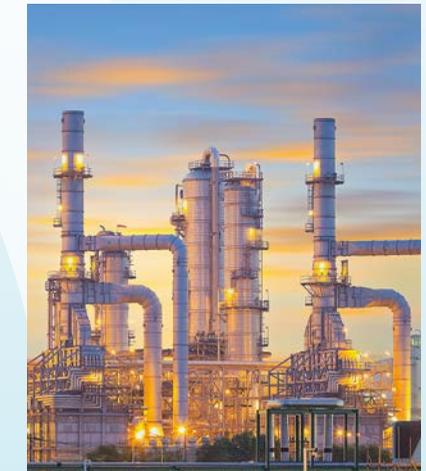
Généraliser la production locale de bioénergies

La production de bioénergies d'origine locale se situe au carrefour des métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie de Veolia. Acteur majeur de l'énergie locale décarbonante, le Groupe produit ainsi, en France, 73 GWh de biométhane (injecté dans le réseau de gaz) dans son pôle d'écologie industrielle à Claye-Souilly et 163 GWh dans l'usine de traitement des eaux usées de Valenton, qu'il opère. Et compte répondre au vaste potentiel de reproduction dans d'autres régions telles l'Australie, l'Asie ou encore l'Amérique latine, où, par exemple, il produit 35 GWh de biogaz pour l'industrie dans son installation de stockage de déchets non dangereux de São Paulo (Brésil).



Bâtir le service public de l'eau du futur

Reconduit pour 12 ans en janvier 2024, le contrat phare de délégation de la gestion du service public de l'eau de la région parisienne (2025-2036) est unique à bien des égards tant il préfigure le service de l'eau du futur. L'offre de Veolia au Syndicat des eaux d'Île-de-France (Sedif – 132 communes, 4 millions d'habitants) inclut ainsi une dizaine d'innovations « premières mondiales », dont une filtration membranaire modulaire à 2 étages combinant nanofiltration et osmose inverse basse pression, capable de traiter les micropolluants et les perturbateurs endocriniens. De quoi rehausser les objectifs d'une gestion durable et sécurisée de l'eau pour le territoire.



Accélérer dans le traitement des déchets dangereux

Au Moyen-Orient, Veolia développe depuis 2018 de grandes capacités de traitement des déchets dangereux dans des pôles pétrochimiques de classe mondiale – services industriels, incinération, traitements physico-chimiques, mise en décharge... Et contribue ainsi à renforcer une réglementation environnementale plus stricte et à aider les autorités émiraties, saoudiennes et koweïtiennes à déployer des services conformes. Lorsque sa plateforme saoudienne sera pleinement opérationnelle, le Groupe deviendra le premier opérateur privé de la région, fournisseur de solutions de référence, apportant des services essentiels à ses clients industriels.

INNOVER ET FÉDÉRER POUR UN AVENIR DURABLE ET DÉSIRABLE

Pour se donner toutes les chances de mener à bien son ambition de réussir la transformation écologique, le Groupe doit optimiser ses solutions pour en tirer le meilleur parti, tout en créant de nouvelles, et renforcer sa coopération avec ses parties prenantes.

Préparer les solutions de demain en accélérant l'innovation

Cela passe par l'augmentation des moyens dédiés, en investissant plus de 200 millions d'euros supplémentaires dans la recherche, dans les pilotes industriels et dans l'acquisition de nouvelles technologies pour compléter ses 4800 brevets. Cela passe également par l'effet levier sur la taille, grâce au réseau de 14 centres de recherche et innovation dans le monde et de 8 hubs thématiques, au plus près des besoins des géographies. À titre d'exemple, Veolia soutient les travaux de recherche sur le traitement des nouveaux polluants, comme les perturbateurs endocriniens, les résidus de pesticides et les PFAS.

Continuer de faire la différence auprès des clients

Veolia va accentuer la combinaison de ses compétences dans l'eau, les déchets et l'énergie et celles qui sont situées à leur croisement, mais aussi consolider sa forte présence dans chaque pays et sa capacité à dupliquer des solutions d'un pays à l'autre. Pour cela, le Groupe entend tirer parti des solutions numériques intégrant l'IA et l'IA générative. S'il exploite déjà l'IA classique et le machine learning dans diverses applications opérationnelles, comme la détection de fuites ou l'optimisation de la production énergétique, il vient de lancer une douzaine de tests sur de nouvelles applications rendues possibles par l'IA générative.



Mobiliser les énergies de toutes les parties prenantes

Pour réussir la transformation écologique, Veolia a besoin de la coopération de tous, chacun dans son domaine : l'opinion publique comme aiguillon, les pouvoirs publics comme incitateurs, le monde industriel et les territoires comme partenaires et co-constructeurs, les banques et organismes publics de financement comme investisseurs...

Poursuivre l'internationalisation à un rythme accéléré

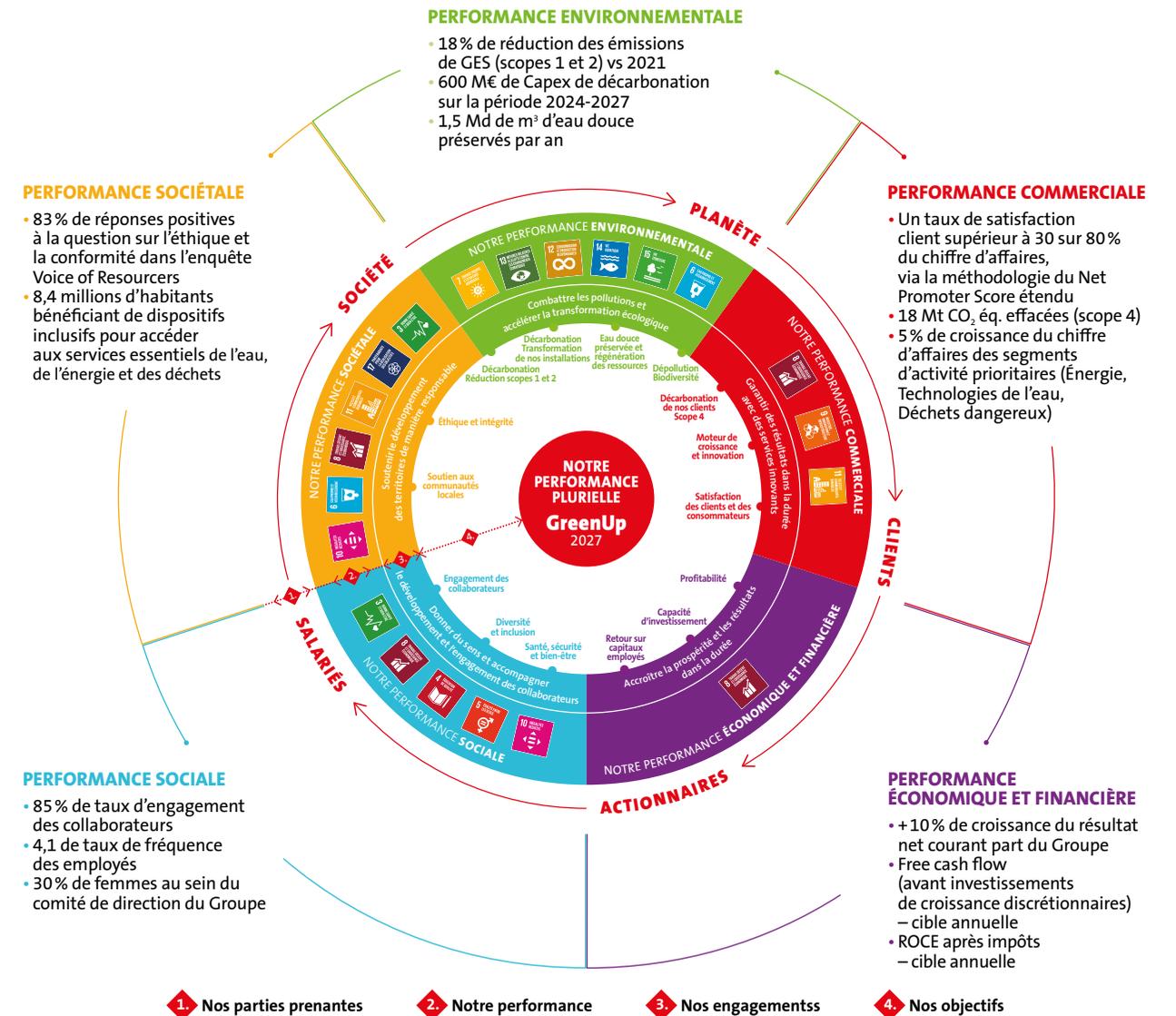
Veolia poursuit l'objectif d'atteindre 50 % de son chiffre d'affaires en dehors de l'Europe, principalement dans 3 géographies : États-Unis, Moyen-Orient et Australie. L'empreinte géographique de Veolia est déjà très largement internationale, réalisant 20 % de son chiffre d'affaires en France, 40 % en Europe et 40 % en dehors de l'Europe. L'idée n'est pas de réduire les activités en Europe, mais de bénéficier d'une croissance plus rapide hors du continent. Avec l'objectif d'être dans le top 3 d'un métier dans chaque pays où le Groupe est implanté.

Une performance plurielle alignée sur les enjeux de GreenUp

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp, Veolia s'engage sur 15 objectifs de performance plurielle. Pour chacun, un indicateur et une cible à l'horizon 2027 ont été définis. Ces 15 indicateurs, qui témoignent de la mise en œuvre opérationnelle de la raison d'être à l'échelle du Groupe, seront audités annuellement.

Les prises de décisions au siège et dans les BU – discussions budgétaires, engagement de grands projets et opérations, rémunération variable des équipes managers... – seront évaluées à l'aune des 5 dimensions de performance plurielle et des 15 objectifs prioritaires durant toute la durée du programme GreenUp.

CIBLES 2027 DES INDICATEURS DE PERFORMANCE PLURIELLE



RETROUVEZ NOS PUBLICATIONS SUR VEOLIA.COM



Ce document a été réalisé par la direction de la communication et la direction du développement durable de Veolia.

- **Sponsor** : secrétaire général du Groupe.
- **Co-pilotage** : direction de la communication et direction du développement durable.
- **Comité de réflexion intégrée et contributeurs** :
 - direction de la stratégie et de l'innovation ;
 - direction du soutien aux métiers et de la performance ;
 - direction des ressources humaines ;
 - direction juridique ;
 - direction financière ;
 - direction risques – assurances et coordination contrôle interne.

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

Direction éditoriale et pilotage : Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux, Christophe Valès.

Iconographie : Laure Duquesne.

Crédits photo : Aléaume Borget, Cha Gonzalez, Fabrice Malard, iStock/Getty Images Plus, Lessertisseur, Pierre Morel/La Company, Paul Chiasson/AP/Sipa Press, RonFullHD.

Médiathèque Veolia : Alexandre Dupeyron, Bobby/Fisheye, Claudia Guadarrama/Polaris/Interlinks Image, Christophe Daguet, Chris George/Médiathèque Veolia ES Limited, Christophe Majani D'Inguibert, Gilles Vidal/MAD Production, Jean Marie Ramès, Martin Colombet/Fisheye, Salah Benacer, Toni Calone.

Illustration (Live Magazine) : Elsie Herberstein.

Création et réalisation : HAVAS Paris

Impression : STIPA.



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier Symbol Matt Plus. Ce produit est composé de matériaux issus de forêts bien gérées certifiées FSC® et d'autres sources contrôlées.

Ressourcer le monde

Veolia

30, rue Madeleine-Vionnet – 93300 Aubervilliers – France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com